
Öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung als Teil unternehmerischer Verantwortung in Deutschland

Masterarbeit zur Erlangung des Master of Science
im Studiengang Markt- und Medienforschung
an der Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaft
der Technischen Hochschule Köln

vorgelegt von: Christin Beermann

eingereicht bei: Prof. Dr. Ursula Georgy
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Ingrid Scheffler

Köln, 16.11.2018

Sperrvermerk

Die Audiodateien der Interviews der vorliegenden Master-Thesis beinhalten interne und vertrauliche Informationen von/über Unternehmen. Diese dienen ausschließlich der Vorlage bei den Gutachterinnen und dem Prüfungsausschuss. Die Weitergabe der Audiodateien, auch auszugsweise, ist untersagt. Es dürfen keinerlei Kopien oder Abschriften – auch nicht in digitaler Form – gefertigt werden.

Kurzfassung/Abstract

Das Thema der unternehmerischen Verantwortung ist durch Begriffe wie Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship in gesellschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen Debatten verankert. Unternehmen übernehmen nicht mehr nur eine ökonomische Verantwortung, sondern auch eine ökologische und soziale. In diesem Zuge fällt es auf, dass sie immer öfter auch ihr Moral- und Werteverständnis nach außen kehren und sich öffentlich zu aktuellen gesellschaftspolitischen Themen positionieren. Dies kann mit dem Begriff Corporate Political Advocacy beschrieben werden. In der vorliegenden Arbeit wurde sich mit diesem Phänomen beschäftigt. Durch zehn qualitative Interviews mit Unternehmensvertreter*innen verschiedener Branchen konnte ein Meinungsbild darüber erstellt werden, wie Unternehmen in Deutschland der eigenen gesellschaftspolitischen Positionierung gegenüberstehen. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass gesellschaftspolitische Themen insbesondere für das Etablieren einer Employer Brand an Relevanz gewinnen. Die konkrete öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung allerdings polarisiert. Vor allem das geänderte Kommunikationsverhalten zwischen Unternehmen und Konsument*innen durch Social-Media-Kanäle stellt ein Risiko für viele Unternehmen dar, sich öffentlich zu positionieren.

Schlagworte: gesellschaftspolitische Positionierung, Corporate Political Advocacy, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, unternehmerische Verantwortung

The topic of corporate responsibility is established in social, political and scientific debates through concepts such as Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship. Companies take responsibilities beyond their products and services. It is striking that they increasingly present their understanding of morals and values to the outside world and publicly take a stance on socio-political issues. This can be described by the term Corporate Political Advocacy. This paper deals with this phenomenon. Based on ten qualitative interviews with company representatives from various sectors, it was possible to gain an understanding of how companies in Germany evaluate taking a stance on socio-political issues. The results of the inter-

views show that socio-political topics are becoming more relevant, especially for establishing an employer brand. However, openly taking a stance on them polarizes. Above all, the changed communication behaviour between companies and consumers through social media channels represents a risk for many companies to position themselves publicly.

Keywords: socio-political positioning, Corporate Political Advocacy, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, corporate responsibility

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung und Fragestellung.....	2
1.2 Stand der Forschung	3
2 Unternehmen und Gesellschaft.....	5
2.1 Abgrenzung der Begriffe Politik und Gesellschaftspolitik	5
2.2 Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft	7
2.3 Unternehmen als gesellschaftspolitische Akteure.....	9
2.4 Politischer Konsum.....	11
2.4.1 Der Wandel von Konsument*innen zu politischen Akteur*innen ..	12
2.4.2 Aktuelle Studien zum politischen Konsum	14
3 Unternehmensverantwortung und -positionierung.....	16
3.1 Konzepte der Unternehmensverantwortung	16
3.1.1 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship	17
3.1.2 Political Corporate Social Responsibility und Corporate Political Responsibility	22
3.1.3 Corporate Political Advocacy.....	24
3.2 Werteorientierte Unternehmenskommunikation	25
3.3 Gesellschaftspolitische Positionierung am Beispiel Miniatur Wunderland Hamburg	29
4 Empirische Untersuchung.....	33
4.1 Forschungsdesign	33
4.2 Das Problemzentrierte Interview nach Witzel	37
4.3 Leitfadenerstellung	39
4.4 Auswahl der Interviewpartner*innen und Durchführung der Interviews ..	41
4.5 Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse	43
4.6 Darstellung der Ergebnisse	47
4.6.1 Werte in Unternehmen	47
4.6.2 Unternehmerische Verantwortung	49
4.6.3 Die Relevanz von gesellschaftspolitischen Themen	52
4.6.4 Öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung	54
4.6.4.1 Gründe für die Positionierung.....	54
4.6.4.2 Gründe gegen die Positionierung.....	55
4.6.4.3 Themen und Inhalte.....	56
4.6.4.4 Reaktionen.....	58
4.6.4.5 Chancen.....	59

4.6.4.6 Risiken	61
4.6.4.7 Druck durch Stakeholder	63
4.6.4.8 Zukünftige Entwicklung.....	64
4.6.4.9 Kommunikation und die Rolle von Social Media	66
5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	68
6 Schlussbetrachtung	76
6.1 Kritische Reflexion und Limitationen.....	76
6.2 Fazit und Ausblick	78
Literaturverzeichnis.....	81
Anhang A: Interviewleitfaden Miniatur Wunderland Hamburg	90
Anhang B: Interviewanfrage	92
Anhang C: Unternehmenssteckbriefe	93
Anhang D: Interviewleitfaden	94
Anhang E: Kodierleitfaden	96
Eidesstattliche Erklärung.....	99

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Carroll's pyramid of CSR	19
Abbildung 2: Facebook-Post Miniatur Wunderland	31
Abbildung 3 Facebook-Nutzer*innenkommentar	31
Abbildung 4: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse	45

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CC	Corporate Citizenship
CPA	Corporate Political Advocacy
CPR	Corporate Political Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
Ebd.	Ebenda
Etc.	Et cetera
G20	Gruppe der 20
ISO	International Organization for Standardization
LGBTQ	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer
o.J	Ohne Jahr
o. S.	Ohne Seite
PZI	Problemzentriertes Interview
u. a.	unter anderem
Vgl.	Vergleich
z. B.	Zum Beispiel

1 Einleitung

Immer öfter machen Unternehmen auf sich aufmerksam, indem sie eine öffentliche gesellschaftspolitische Position beziehen und somit das unternehmensinterne Werteverständnis nach außen kehren. Insbesondere große US-amerikanische Unternehmen stehen hier aktuell im medialen Fokus. So engagierten sich unter anderem Google und Facebook für eine Aufhebung des von der US-amerikanischen Regierung verhängten Einreisestopps gegen Bürger*innen¹ verschiedener muslimischer Länder.² Auch die Unternehmen Coca-Cola und Airbnb bezogen mit Werbespots Stellung zur Einwanderungspolitik.³ Durch ihre öffentliche Positionierung zu gesellschaftspolitischen Themen lösten Sie bei Expert*innen Debatten darüber aus, ob Unternehmen als moralische Leitfiguren fungieren sollten.⁴ Auch in Deutschland gibt es einige Beispiele wie den Getränkehersteller fritz kulturgüter GmbH, der sich mit der eigens entwickelten Kampagne ‚Mensch, wach auf!‘ kritisch zum G20 Gipfel in Hamburg äußerte oder das Miniatur Wunderland Hamburg, welches mehrfach öffentlich zu Themen wie den Bundestagswahlen oder der Politik Donald Trumps eine öffentliche Position bezogen hat. Doch deutsche Unternehmen halten sich im Vergleich zu US-amerikanischen mit gesellschaftspolitischen Statements bisher vergleichsweise bedeckt.

Die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen ist eng mit ihrer zivilgesellschaftlichen Verantwortung verknüpft. Konzepte wie Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) beschäftigen sich mit der Rolle von Unternehmen in der heutigen Gesellschaft. Die rein ökonomische Sichtweise auf die Verantwortung von Unternehmen wird dabei durch eine sozialwissenschaftliche ersetzt, welche Unternehmen

¹ In der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wurde sich für die Schreibweise mit Gendersternchen (*) entschieden, um alle Geschlechter mit in die Ausführungen einzubeziehen. In Zitaten wird auf die Schreibweise verzichtet, um die Aussagen originalgetreu wiederzugeben.

² Vgl. Deutsche Welle 2017, o. S.

³ Vgl. Mahershwari 2017, o. S.

⁴ Vgl. hierzu beispielsweise Kemming 2017, o. S.

auch als Gemeinwohlakteur*innen begreift, die neben der reinen Gewinnerzielung und der Befriedigung von Kund*innenwünschen die Aufgabe haben, einer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Seit den 1980er Jahren konnte sich insbesondere der Begriff CSR auch in der Praxis etablieren, welcher Unternehmen neben der reinen Gewinnmaximierung auch Verantwortung in sozialen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Bereichen als Aufgabe zuschreibt.⁵ Im Zuge der immer weitreichenderen Handlungsbereiche, die Unternehmen abdecken, finden auch politischere Verantwortungskonzepte wie Political CSR, Corporate Political Responsibility (CPR) und Corporate Political Advocacy (CPA) zunehmend Beachtung.⁶ Diesen Konzepten kann auch die gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen, welche Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist, zugeordnet werden.

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

In der vorliegenden Arbeit soll die Einstellung deutscher Unternehmensvertreter*innen hinsichtlich der normativen Debatten über die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen ergründet werden. Ausgehend von den Konzepten unternehmerischer Verantwortung und der Rolle von Unternehmen in der deutschen Gesellschaft soll die gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen als Teil dieser Bereiche im Besonderen eruiert werden. Im Zuge einer empirischen Untersuchung werden Unternehmensvertreter*innen in qualitativen Interviews zu diesem Thema befragt. Auf diese Weise soll ein erstes Meinungsbild erstellt werden, welches einen Einstieg in weiterführende wissenschaftliche Auseinandersetzungen ermöglichen soll.

Hinsichtlich dieser Zielsetzung ergibt sich folgende Forschungsfrage: Wie stehen deutsche Unternehmen der eigenen öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung als Teil ihrer Verantwortung gegenüber?⁷

⁵ Maschke & Zimmermann 2013, S. 21.

⁶ Vgl. Tempels et al. 2017, S. 104.

⁷ Es wird im Verlauf der Arbeit die Formulierung ‚Wie stehen deutsche Unternehmen [...]‘ verwendet. Dies umfasst die Einstellungen und Meinungen der Geschäftsleitung und Mitarbeiter*innen, die in Handlungen und Aussagen, beispielsweise über die externen Kommunikationskanäle der Unternehmen, münden und ein Unternehmen repräsentieren.

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, sollen die folgenden vier Unterfragen beantwortet werden:

- Ist die gesellschaftspolitische Positionierung ein Teil der unternehmerischen Verantwortung in Deutschland?
- Welche Gründe gibt es für oder gegen die gesellschaftspolitische Positionierung?
- Welche Chancen und Risiken können bezüglich der gesellschaftspolitischen Positionierung identifiziert werden?
- Wie wird die zukünftige Entwicklung der gesellschaftspolitischen Positionierung in den Unternehmen eingeschätzt?

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen, einen empirischen und einen interpretierenden Teil. Im theoretischen Abschnitt (Kapitel 2 & 3) werden wichtige Begriffe erläutert und Hintergrundwissen bezüglich der Rolle von Unternehmen in einer Gesellschaft gegeben. In diesem Kontext wird auf das Themenfeld des politischen Konsums eingegangen. Des Weiteren werden relevante Konzepte der unternehmerischen Verantwortung vorgestellt und mit Unternehmenskommunikation als Instrument in Verbindung gebracht. Die konkrete gesellschaftspolitische Positionierung, die Gegenstand der Untersuchung ist, wird in diese Konzepte eingeordnet und am Beispiel des Miniatur Wunderland Hamburg näher erläutert. Im empirischen Teil (Kapitel 4) wird erklärt, für welche Methodik sich für die vorliegende Arbeit entschieden wurde. Es wird das Forschungsdesign inklusive qualitativer Interviews beschrieben, die Stichprobe näher erläutert und die Durchführung der Interviews erklärt. Zuletzt werden die Ergebnisse mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring dargestellt und schließlich analysiert und interpretiert. Es folgt eine kritische Reflexion sowie ein abschließendes Fazit.

1.2 Stand der Forschung

Die Fragestellung der Arbeit gliedert sich als ein Teilbereich in die Forschung zu CSR ein. CSR und verwandte Konzepte, wie CC, sind Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Veröffentlichungen. Grundlagenliteratur zu diesem Thema lieferte unter anderem Carroll mit seinem Werk 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders' bereits im Jahr 1991. Seitdem wurde die

Verantwortung von Unternehmen breit diskutiert und um weitere Konzepte erweitert. Die hauptsächlich englischsprachige Literatur beschäftigt sich seither mit politischeren Konzepten von CSR. Hier lieferten unter anderem Scherer und Palazzo sowie Matten und Crane viel zitierte Literatur zu CPR sowie Political CSR.

In der deutschsprachigen Literatur befasste sich erstmalig Bohnen mit dem Begriff Corporate Political Responsibility und sprach sich unter anderem in seinem Artikel: ‚Corporate Political Responsibility (CPR) – Warum Unternehmen sich offen politisch positionieren müssen‘ für ein politischeres Verständnis von Corporate Social Responsibility aus.

Dem konkreten Aspekt der gesellschaftspolitischen Positionierung von Unternehmen nähern sich beispielsweise Wettstein und Baur im Jahr 2015 mit ihrem Aufsatz: ‚“Why Should We Care about Marriage Equality?”: Political Advocacy as a Part of Corporate Responsibility?‘ Sie beleuchten das Thema primär vor dem Hintergrund des Unternehmens Ben & Jerry’s, welches sich als eines der ersten in den USA öffentlich für die gleichgeschlechtliche Ehe stark machte. Sie führten den Begriff Corporate Political Advocacy (CPA) ein, welcher als Konzept die gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen beinhaltet.

Während des Verfassens dieser wissenschaftlichen Arbeit veröffentlichte Molthagen-Schnöring das Essential: ‚Gesellschaftspolitisches Engagement in Zeiten von Trump & Co.: Chancen und Risiken für Unternehmen‘. Sie nähert sich damit dem Thema der gesellschaftspolitischen Positionierung und brachte ebenfalls Konzepte wie CSR, CC, CPR und CPA in ihre Forschung ein. Während Molthagen-Schnöring mit ihrem Essential eine Einführung in das Thema bietet und Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausspricht, soll in der vorliegenden Arbeit primär ein erstes Meinungsbild deutscher Unternehmen aufgezeigt werden. Dafür werden nicht nur Unternehmensvertreter*innen befragt, deren Unternehmen sich zu gesellschaftspolitischen Themen positionieren, sondern auch jene, deren Unternehmen dies bislang nicht tun

2 Unternehmen und Gesellschaft

Um die gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen näher zu beleuchten, bedarf es einer Erläuterung der Beziehung von Unternehmen und der Gesellschaft. Welche Rolle nehmen Unternehmen in einer Gesellschaft ein und wie hat sich das Rollenverständnis von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten geändert? Diese Faktoren beeinflussen sowohl das Selbstverständnis eines Unternehmens als auch die Anforderungen der Stakeholder an Unternehmen und bilden demnach ebenfalls die Basis für gesellschaftliche unternehmerische Verantwortungsübernahme, zu welcher die gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen als Teilbereich zugeordnet werden kann.

Im folgenden Kapitel wird zunächst umrissen, was die Begriffe Politik und Gesellschaftspolitik bedeuten sowie die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und das Verständnis von Unternehmen als gesellschaftspolitische Akteure erläutert. Zuletzt wird in diesem Kapitel eine wichtige Gruppe der Stakeholder, die Konsument*innen, vorgestellt und aufgezeigt, inwiefern Kaufentscheidungen politische Handlungen sein können.

2.1 Abgrenzung der Begriffe Politik und Gesellschaftspolitik

Um die gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen diskutieren zu können, wird im Folgenden zunächst der Begriff Politik differenziert erläutert und schließlich der Begriff Gesellschaftspolitik, wie er in der vorliegenden Arbeit verstanden werden soll, eingegrenzt. Da der Begriff Politik Untersuchungsgegenstand verschiedener wissenschaftlicher Richtungen ist und bislang keine allgemeingültige Definition existiert, wird ein erster Überblick über die Begrifflichkeiten gegeben.

Politik kann als Staatskunst verstanden werden. Sie ist das Handeln von Einzelnen oder Gruppen, welches sich auf das Zusammenleben von Menschen in einer Gesellschaft auswirkt.⁸ Ihrem Ursprung nach befasst sich Politik mit den inneren Verhältnissen eines (Stadt-)Staates und zielt auf dessen Sicherung ab.⁹ Laut Patzelt umfasst der Begriff in der heutigen Zeit „[...] jenes menschliche Handeln, das auf die Herstellung allgemein verbindlicher Regelungen und Entscheidungen in und zwischen Gruppen von Menschen abzielt“¹⁰. Verbindliche Entscheidungen werden demnach von Einzelnen, Gruppen, Klassen, Parteien, Staaten oder Bündnissen getroffen, welche zur Stabilisierung oder Veränderung der aktuell bestehenden Verhältnisse beitragen.¹¹

Gesellschaftspolitik kann definiert werden als:

„Gesamtheit der politischen Maßnahmen und Planungen, die das Leben und die Lebenschancen der kollektiven wie der individuellen Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft, d.h. der gesellschaftlichen Gruppen und der Einzelmenschen, und damit auch die Struktur der Gesamtgesellschaft und deren Entwicklung gestalten oder beeinflussen.“¹²

Sie beeinflusst die Lebensverhältnisse der Bevölkerung und gestaltet planmäßig die sozialen Beziehungen einer Gesellschaft durch politische Maßnahmen.¹³ Der Begriff Gesellschaftspolitik, welcher zentraler Bestandteil der Forschungsfrage ist, soll im Rahmen dieser Arbeit nicht als wissenschaftliche Disziplin, sondern als die praktisch-politische Disziplin verstanden werden. Durch steuernde und ordnende politische Maßnahmen soll Einfluss auf eine Gesellschaft genommen werden, die auf bestimmten Leitbildern und Werten aufgebaut ist.¹⁴ Beispiele hierfür sind Bildungs-, Gesundheits- und Sozialpolitik.¹⁵

⁸ Vgl. Thurich 2011, S. 42.

⁹ Vgl. Lauth & Wagner 2016, S. 25.

¹⁰ Patzelt 2003, S. 23.

¹¹ Vgl. Patzelt 2003, S. 23.

¹² Beck 1986, S. 346.

¹³ Vgl. Holtmann 2003, S. 218.

¹⁴ Vgl. Dyk 1981, S.17.

¹⁵ Vgl. Weber-Fas 1995, S. S.161.

2.2 Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft

Die Wirtschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft wurde im Jahr 1958 in Deutschland eingeführt. Ihre Grundidee ist es, dass die liberale Marktwirtschaft, in welcher der Markt sich selbst überlassen wird, durch einen sozialen Ordnungsrahmen des Staates erweitert wird.¹⁶ Der Begriff Soziale Marktwirtschaft steht für die Hoffnung, dass sich wirtschaftliche Freiheit, Effizienz und Wohlstand mit sozialem Ausgleich und Gerechtigkeit verbinden lassen.¹⁷ Der Markt und damit die Unternehmen waren in diesem Zuge für den Wohlstand, die Politik auf der anderen Seite für die Gerechtigkeit, Frieden und Sicherheit zuständig.¹⁸

Für Walter Eucken, einen der Begründer der Sozialen Marktwirtschaft, waren lediglich der Staat, die Kirche und die Wissenschaft für die Ausgestaltung der Wirtschaftspolitik zuständig.¹⁹ Unternehmen spielten in seiner Betrachtung keine tragende Rolle. Diese sollten sich an die Regeln der Wirtschaftsordnung halten. Die Beeinflussung der Politik durch Unternehmen sollte möglichst unterbunden werden.²⁰ Doch in Anbetracht der veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen sollte das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft und damit verbunden auch die Rolle der Unternehmen in ihr, in der heutigen Zeit neu bewertet werden. Wirtschaft und Gesellschaft haben sich im Laufe der Jahre, vor allem mit der fortschreitenden Globalisierung und Liberalisierung²¹ der Märkte, verändert.

Seit den 1980er Jahren zielt die Politik der europäischen Kommission auf die Schaffung eines einheitlichen Binnenmarktes ab. Weniger staatliche Einmischung und stattdessen eine Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung der Märkte prägen diese Politik.²² Dies bringt einerseits einen Verlust nationalstaatlicher Entscheidungsautonomie und andererseits eine

¹⁶ Vgl. Schubert 2005, S. 340.

¹⁷ Vgl. Lorch 2018, S. 14.

¹⁸ Vgl. Baur 2018, S. 88.

¹⁹ Vgl. Eucken 1990, S. 325.

²⁰ Vgl. Lorch 2018, S. 18.

²¹ Liberalisierung lässt sich, in Anlehnung an Koch 2017, S. 17, als Prozess der weltweiten Liberalisierung der vier zentralen wirtschaftlichen Freiheiten beschreiben: der Freiheit des Waren- und Dienstleistungsverkehrs, des freien Kapitalverkehrs, der Freizügigkeit von Personen und der Niederlassungsfreiheit für Unternehmer*innen und Freiberufler*innen.

²² Vgl. Lorch 2018, S. 16.

steigende Bedeutung von Wirtschaft und Unternehmen mit sich. Im Zuge dieser Ökonomisierung der Gesellschaft, in der speziell große Unternehmen an Marktmacht und Wirkungsmächtigkeit gewinnen konnten, wird diesen zunehmend eine gesellschaftliche Verantwortung zugewiesen. Diese Zuweisung kann durch unterschiedliche Stakeholder des Unternehmens erfolgen. Unternehmen, die bisher vor allem ihrem betriebswirtschaftlichen Nutzen nachkamen, müssen nun ökonomische Effizienz mit gesellschaftlicher Legitimität durch Verantwortungsübernahme verbinden.²³

Durch die zunehmende Relevanz und Marktmacht von Unternehmen steigt auch der Wettbewerb sowie eine diesbezüglich geforderte Transparenz der Marktteilnehmer*innen. Unternehmen sehen sich aufgrund leicht vergleichbarer Informationsangebote dazu gedrängt, ihre Berichterstattung gegenüber der Öffentlichkeit zu erhöhen und transparenter zu agieren.²⁴

Trotz veränderter Rollenverhältnisse ist der deutsche Sozialstaat jedoch auch heute noch stark geprägt von der Rolle der Unternehmen als Steuerzahler, deren politische Interessen besonders in Verbänden vertreten werden. Es wird hier vor allem den Arbeitgeber*innenverbänden eine gesellschaftspolitische Rolle zugewiesen, nicht den einzelnen Unternehmen.²⁵ Doch durch das Wegfallen nationaler Grenzen aufgrund der Globalisierung und der zunehmenden Wirkungsmächtigkeit von Unternehmen gehören diese zu den wichtigsten Akteuren einer modernen Gesellschaft.²⁶ Dies rückt auch in Deutschland die Diskussion, um die Rolle von Unternehmen in der deutschen Gesellschaft und damit verbunden auch die Frage nach Verantwortungsübernahme, in das Zentrum gesellschaftspolitischer Aufmerksamkeit. In Kapitel 3 dieser Arbeit werden deshalb verschiedene Konzepte der unternehmerischen Verantwortung vorgestellt.

²³ Vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 4-5.

²⁴ Vgl. Koch 2017, S. 91-92.

²⁵ Vgl. Olk o. J., S. 6.

²⁶ Vgl. Friedrich & Hadasch 2010, S. 134.

2.3 Unternehmen als gesellschaftspolitische Akteure

Durch die veränderte Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft werden diese auch stärker als gesellschaftspolitische Akteure wahrgenommen. Primär ist es unverzichtbar, dass sich Unternehmen betriebswirtschaftlich rechnen. Dies ist jedoch langfristig nur möglich, wenn sie sich als Akteure in der Gesellschaft durch ihre Aktionen legitimieren.²⁷

Aufgrund der veränderten staatlichen Ordnung zwischen Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGO) zivilgesellschaftlichen Akteuren und politischen Institutionen hat sich die klare Trennung von staatlichen und ökonomischen Aufgabenbereichen vermischt.²⁸ Im Zuge der Globalisierung springen Unternehmen ein, wenn es beispielsweise um Marktregulierungen, Abkommen zur Ressourcenschonung und das Bereitstellen öffentlicher Güter und Einrichtungen geht.²⁹ Die zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht vor allem darin, eine doppelte Wertschöpfung zu betreiben, bei der wirtschaftliche und politische Zwecke miteinander verbunden werden. Diese doppelte Wertschöpfung wirft Fragen nach der Zuständigkeit, Legitimität und Fähigkeit des politischen Unternehmens auf, die in verschiedenen Konzepten der Unternehmensverantwortung Betrachtung finden.³⁰ Insbesondere global agierende und börsennotierte, transnationale Unternehmen finden sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts in einer Situation wieder, in der sie „willingly or not, become politically engaged“³¹. Als Marktakteure verfolgen Unternehmen das Ziel der Gewinnsteigerung im Interesse ihrer Investor*innen, während sie als politische Akteur*innen dem Gebot der Gemeinwohlorientierung unterliegen. Nicht-staatliche Akteur*innen, wie transnationale Organisationen und auch privatwirtschaftliche Unternehmen, haben an Einflussmacht gewonnen und können politisch relevanten Einfluss auf kollektive öffentliche Prozesse ausüben.³²

²⁷ Vgl. Kunzmann & Scheerer 2016, o. S.

²⁸ Vgl. Heidbrink 2012, S. 212.

²⁹ Vgl. Scherer et al. 2009, S. 577.

³⁰ Vgl. ebd., S. 207.

³¹ ebd. S.577.

³² Vgl. ebd., S. 205.

Der Staat auf der anderen Seite sieht sich mit immer mehr Herausforderungen konfrontiert, zu deren Bewältigung er auf die Hilfe von Unternehmen angewiesen ist. Angesichts dieser nachlassenden staatlichen Regulierung können Unternehmen aktiv Verantwortung übernehmen, um ihre Handlungsbedingungen als ökonomische Akteure zu verbessern.³³

Nach Michael Zürn und Helmut Weidner lassen sich vor allem drei Aufgabenfelder definieren, die zu den neuen Herausforderungen zählen, mit denen sich Unternehmen als gesellschaftspolitische Akteure konfrontiert sehen. Unternehmen müssen sich demnach erstens mit einem ungehinderten Ablauf von Markttransaktionen beschäftigen. Dies kann durch die Beseitigung von Handelsbarrieren, dem Festlegen von Tarifen und Zöllen sowie der Gestaltung von Handelsabkommen und Wettbewerbsregeln erreicht werden. Zweitens geraten die negativen Folgen von Märkten mehr in den Fokus. Hier geht es Seitens der Unternehmen um umweltpolitische Maßnahmen der Ressourcenschonung und Energieeffizienz sowie finanzpolitische Instrumente der Bankenaufsicht und Kapitalsicherung. Als letzten Punkt sollten unerwünschte Marktergebnisse durch das Festlegen von Mindestlöhnen, Sozial- und Arbeitslosenhilfe, Steuererhöhungen zur Finanzierung von Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen eingedämmt werden.³⁴ Neben diesen Aufgabenfeldern kommen Unternehmen auch immer öfter anderen Formen der Verantwortung nach. Diese werden, wie im folgenden Kapitel beschrieben, stärker von Konsument*innen gefordert, die ihren Konsum mit gesellschaftspolitischen Botschaften verknüpfen. Dazu gehört unter anderem die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung, welche nicht in den von Zürn und Weidner beschriebenen Aufgabenfeldern impliziert ist.

Unternehmen sind immer mehr gefordert, sich diese gesellschaftliche und politische Verankerung klarzumachen. Das kann beispielsweise in Ansätzen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen abgeleitet werden,

³³ Vgl. Heidbrink 2012, S. 216.

³⁴ Vgl. Zürn & Weidner 2009, S. 158 ff.

die über reines Sponsoring³⁵ und Lobbying³⁶ hinausgehen. In Zeiten der Transparenz und des frei fließenden Datenverkehrs sowie der Bedeutungszunahme von Social Media spielt hier auch die Kommunikation eines Unternehmens eine große Rolle, die im Kapitel 3.2 Beachtung findet.³⁷

2.4 Politischer Konsum

Der Begriff politischer Konsum impliziert, dass Konsument*innen durch ihre Kaufentscheidungen eine Verantwortung als Bürger*innen abseits der rein ökonomischen Eigeninteressen übernehmen. Eine in der Wissenschaft weit verbreitete Definition von politischem Konsum liefern Micheletti, Follesdal und Stolle, auf welche sich im Folgenden bezogen wird. Politischer Konsum kann hiernach definiert werden als die Entscheidung von Verbraucher*innen, durch Konsum einen gezielten Einfluss auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu nehmen. Der Markt wird zum Schauplatz ethischen, sozialen und politischen Handelns. Hierbei stehen vor allem die Werte der Käufer*innen bezüglich Gerechtigkeit oder anderer nicht-ökonomischer Themen im Vordergrund und sollen sich auf Unternehmens- oder Marktpraktiken beziehen. Der politische Konsum kann beispielsweise als eine Antwort auf Globalisierungsprobleme oder den Regierungsstil angesehen werden. Er kann sich in einem Boykott oder auch einem Buykott äußern, wobei Buykott den bewussten Kauf von Produkten beschreibt, um zur Verbesserung der Lebensbedingungen in weniger entwickelten Regionen beizutragen. Die Konsument*innen können dabei sowohl als Individuum als auch als Kollektiv handeln.³⁸

Immer öfter erleben Unternehmen, dass sich Verbraucher*innen aufgrund unethischer Entscheidungen oder gesellschaftspolitischen Aussagen von

³⁵ Beim Sponsoring verbinden Unternehmen ihr Engagement mit eigenen Kommunikationszielen, indem mit dem/der Gesponserten eine Gegenleistung vereinbart werden. Durch den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, wie beispielsweise der Mediawerbung und Verkaufsförderung, wird das Sponsorship bekannt gemacht. Vgl. Bruhn 2018, S.3.

³⁶ Vgl. Bentele 2007, S.13-15: Direkter politischer Interessensaustausch mit den zuständigen politischen Verwaltungsakteur*innen oder Entscheidungsträger*innen, um auf die Inhalte der Gesetzgebung einzuwirken. Teilbereich von Public Affairs.

³⁷ Vgl. Hüther et al. 2015, S. 14-15.

³⁸ Vgl. Micheletti et al. 2006, S. xi ff.

ihnen abwenden oder sie sogar öffentlich boykottieren. In diesem Zuge verlor der Mobilitätsdienstleister Uber in nur einer Nacht über 200.000 Nutzer*innen seiner App, weil er sich nicht an einem Streik US-amerikanischer Taxifahrer*innen gegen den von der Regierung um Donald Trump geplanten Einreisestopp beteiligte und weiter Fahrten zum New Yorker Flughafen angeboten hatte.³⁹ Dieser Druck von Seiten der Konsument*innen spielt auch eine Rolle, wenn es um die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen geht. Wie stehen (deutsche) Konsument*innen dieser Positionierung von Unternehmen gegenüber? Dies wird im Folgenden Kapitel näher erläutert.

2.4.1 Der Wandel von Konsument*innen zu politischen Akteur*innen

Die Welle eines entstehenden Verbraucher*innenbewusstseins hat ihren Ursprung in den 1930er Jahren der USA. Es wurden Organisationen gegründet, die der Unmündigkeit der Verbraucher*innen ein Ende setzen wollten. Das Ziel war es, Konsument*innen zu schulen, die Qualität der Waren beurteilen zu können, gleichzeitig jedoch die Distanz zum modernen Kommerzialisismus zu wahren. Dies fand in den 1950er Jahren auch Anklang in Europa. In Deutschland gründeten sich Verbraucher*innenorganisationen nach dem Zweiten Weltkrieg. Die Entstehung von Organisationen und Testzeitschriften führte zur Entwicklung eines organisierten Konsumerismus als einer Form sozialer Bewegung. Diese basiert vor allem auf den Ängsten, die wohlhabende Konsument*innen durch die Globalisierung und Technisierung der Umwelt verspürten. In den 1970er Jahren dehnte sich diese primär auch auf die gut ausgebildeten Schichten aus. Durch die Wirtschaftsrezession nach 1973 wuchs die Aufmerksamkeit der Bürger*innen für Themen wie Armut, welches auch auf die globale Tagesordnung gesetzt werden sollte. In den 1980er Jahren wurden, angelehnt daran, vor allem Themen wie das Recht auf individuelle Zufriedenheit sowie die wirtschaftliche Entwicklung für die Gemeinschaft wichtig. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts fokussierte sich die Bewegung wieder stärker auf soziale Verteilungsfragen,

³⁹ Vgl. Carson 2017, o. S.

die durch die extremen Unterschiede der Lebensbedingungen westlicher Nationen im Vergleich zu den Entwicklungsländern aufkamen.⁴⁰

Konsument*innen sind mündiger und kritischer geworden und der freie Zugang zu Informationen durch das Internet eröffnet Käufer*innen neue Möglichkeiten. Vor allem durch Social Media erreichen Informationen in unvergleichlicher Schnelligkeit Nutzer*innen auf der ganzen Welt. Eine Debattenkultur ist entstanden.⁴¹ Kund*innen, Mitarbeiter*innen und andere Stakeholder bekommen durch soziale Medien, in denen auch Unternehmen immer aktiver werden, Zugang zu diesen und können diese durch einen aktiven Dialog in gewisser Form mitgestalten.⁴²

Der Einfluss der Märkte ist ein zentrales Thema der Politik im 21. Jahrhundert. Marktakteur*innen übernehmen Aufgaben, die ursprünglich der Regierung vorbehalten waren. Dies führt zu sowohl national als auch weltweit zu Problemen der politischen Verantwortungsübernahme. Beunruhigte Bürger*innen nutzen heutzutage den Markt, um ihrer Frustration Ausdruck zu verleihen und die Akteur*innen aufzufordern, Verantwortung zu übernehmen. Menschen verbinden Produkte mit ihrer Religion, Ethnie, Klasse und anderen identitätsbedingten Werten. In den vergangenen Jahrzehnten wurden Kaufentscheidungen somit maßgeblich von einer bewussteren Auseinandersetzung mit transnationalen und globalen Fragen in Bezug auf Gerechtigkeit, Umwelt, Menschenrechte aber auch Digitalisierung geprägt. Immer öfter nutzen kritische Konsument*innen die Möglichkeiten des Boykotts und der selektiven Auswahl von Gütern (Buykott), um ihren politischen Ansichten Ausdruck zu verleihen.⁴³

Zusammengefasst kann die beschriebene zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit laut Wieland⁴⁴ durch folgende Faktoren erklärt werden: Den abnehmenden Einfluss des Nationalstaates, der daraus resultierenden Zuschreibung von Verantwortung an Unternehmen durch eine kritische Öffentlichkeit sowie einer zunehmend professionalisierten Zivilgesellschaft, die insbesondere durch Nichtregierungsorganisationen repräsentiert wird.

⁴⁰ Vgl. Hilton 2005, S. 19-27.

⁴¹ Vgl. Ford Media Center 2018, o. S.

⁴² Vgl. Abbate 2014, S. VII.

⁴³ Vgl. Micheletti et al., 2006, S. xi.

⁴⁴ Vgl. Wieland 1999, S. 16.

2.4.2 Aktuelle Studien zum politischen Konsum

Im Folgenden werden die im vorherigen Kapitel getroffenen Aussagen zum Wandel der Konsument*innen durch relevante Studien der letzten Jahre bekräftigt. Diese beziehen sich vor allem auf die Forderung von Verbraucher*innen, dass sich Unternehmen zu gesellschaftspolitischen Themen öffentlich positionieren sollen.

Die Markenstudie Earned Brand der Kommunikationsagentur Edelman aus dem Jahr 2017, für die in 14 Ländern 14.000 Konsument*innen - darunter 1.000 in Deutschland - befragt wurden, bestätigt: Konsument*innen entscheiden wertegetrieben. Menschen wenden sich in Zeiten des Vertrauensverlustes in Politik und Institutionen immer häufiger an Marken und fordern Stellungnahmen sowie Lösungen zu aktuellen gesellschaftlichen Problemen. 48 Prozent der Befragten kaufen eine Marke zum ersten Mal, wenn diese eine mit ihren Werten übereinstimmende Position zu einem polarisierenden Thema einnimmt. Zudem empfehlen 43 Prozent eine solche Marke aktiv weiter oder verteidigen sie gegebenenfalls bei Angriffen. 44 Prozent der werteorientierten Käufer*innen sind den ihnen verbundenen Marken gegenüber sehr loyal und kaufen sie exklusiv sowie häufiger. 54 Prozent dieser Konsument*innen bestätigen ebenfalls, dass sie eine Marke meiden, die bei einem Thema schweigt, welches sie aus Sicht der Konsument*innen ansprechen sollten. 26 Prozent geben an, dass sie auf Basis ihres Wertesystems Kauf- oder Boykottentscheidungen heute häufiger treffen als noch vor drei Jahren.⁴⁵ Bereits im Jahr 2016 bestätigte die jährlich durchgeführte Studie, dass Konsument*innen wissen möchten, wofür Unternehmen und ihre Marken stehen und wie diese sich gesellschaftlich verhalten. Authentische Unternehmen, die Stellung beziehen und dies über die Kommunikationskanäle nach außen tragen, werden mit Loyalität und Wachstumschancen belohnt.⁴⁶

⁴⁵ Vgl. Edelman 2017, o. S.

⁴⁶ Vgl. Edelman 2016, o. S.

Laut des Ford Trend Report (2018) für den 9042 online-Interviews in zwölf Ländern durchgeführt wurden, erwarten 45 Prozent der befragten Konsument*innen, dass Marken sich zu gesellschaftlichen Themen positionieren.⁴⁷ Auch das Markt- und Meinungsforschungsinstitut YouGov befragte im Sommer 2017 insgesamt 1028 Personen in Deutschland, was sie generell darüber denken, dass sich Unternehmen in die politische Diskussion einschalten und eine klare politische Position vertreten. 59 Prozent der Befragten gaben an, dass sie dies für angemessen halten. 28 Prozent halten dies im Gegenzug für unangemessen.⁴⁸ Konkreter befragte YouGov die Konsument*innen zur Aktion „Mensch, wach auf!“ des Getränkeherstellers fritz kulturgüter GmbH im Zuge des G20-Gipfels in Hamburg. Im Zuge der Kampagne wurden deutschlandweit Plakate mit Recep Tayyip Erdogan, Donald Trump und Wladimir Putin ausgehängt, welche die drei Staatschefs schwarz-weiß und schlafend darstellen. Unten ist das Logo des Getränkeproduzenten mit dem Werbeslogan „vielviel koffein“ zu sehen sowie der Slogan „mensch, wach auf!“. Begleitend zur Plakatkampagne wurden Verbraucher*innen aufgefordert, unter dem Hashtag #menschwachauf in den sozialen Netzwerken ihre Meinung zum G20-Gipfel zu äußern.⁴⁹ Insgesamt sprachen sich 59 Prozent der Befragten für die Kampagne aus.⁵⁰

Die aufgeführten Studien lassen erkennen, dass Konsument*innen kritischer werden und dass Unternehmen neben der Verantwortung für ihre Produkte und Dienstleistungen auch immer stärker eine gesellschaftspolitische Verantwortung zugewiesen wird. Verbraucher*innen wünschen sich konkret, dass Unternehmen zu gesellschaftspolitisch relevanten Themen öffentlich Stellung beziehen und somit ihr Werteverständnis nach außen tragen. Im folgenden Kapitel werden für diese Arbeit relevante Konzepte der Unternehmensverantwortung vorgestellt und die beschriebene öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung in diese eingeordnet.

⁴⁷ Vgl. Ford Media Center 2018, o. S.

⁴⁸ Vgl. YouGov 2017, o. S.

⁴⁹ Vgl. fritz-kulturgüter GmbH 2018, o. S.

⁵⁰ Vgl. YouGov 2017, o. S.

3 Unternehmensverantwortung und -positionierung

Im Selbstverständnis und im Handeln von Unternehmen, Bürger*innen und gemeinnützigen Organisationen ist ein Wandel festzustellen. Dies führt zu einer neuen Verteilung von Rechten und Verantwortungen aller Beteiligten.⁵¹ Der bekannte Satz des Ökonomen Milton Friedmans „The social responsibility of business is to increase its profits“⁵² verliert damit immer mehr seine Gültigkeit. Verantwortungskonzepte wie Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility stellen die moralische Verpflichtung der guten Unternehmenspersönlichkeit als strategisches Konzept in den Vordergrund. Dieses Engagement kann uneigennützig und abseits der Öffentlichkeit oder aber auch als strategisches Instrument beispielsweise für die Personalrekrutierung, Imagepflege und Entwicklung von Absatzmärkten umgesetzt werden.⁵³

Im Kapitel 3.1 werden wichtige Konzepte der Unternehmensverantwortung vorgestellt und die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung, die Gegenstand der Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist, wird in diesen Konzepten verortet. Das Kapitel 3.2 widmet sich der Bedeutung von Unternehmenskommunikation im Kontext unternehmerischer Verantwortung und diesbezüglich im Besonderen der Rolle von Social Media.

In Kapitel 3.3 wird die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung am Beispiel des Miniatur Wunderland Hamburg aufgezeigt und veranschaulicht dargestellt.

3.1 Konzepte der Unternehmensverantwortung

CSR und CC sind sowohl in der Wissenschaft als auch immer häufiger in gesellschaftlichen Diskursen verwendete Begriffe, die mittlerweile in den Unternehmen angekommen sind. In vielen großen Unternehmen wurden

⁵¹ Vgl. Backhaus-Maul 2006, o. S.

⁵² Vgl. Friedman 1970, o. S.

⁵³ Vgl. Olk o. J., S. 4.

bereits CSR-Abteilungen eingerichtet, die sich beispielsweise um nachhaltiges Handeln in komplexen Prozessen kümmern.⁵⁴ Die Begriffe Political Corporate Social Responsibility (Political CSR), Corporate Political Responsibility (CPR) und vor allem Corporate Political Advocacy (CPA) sind neuere, bislang noch weniger verbreitete Konzepte der unternehmerischen Verantwortung. Diese gewinnen jedoch zunehmend an Relevanz, beispielsweise durch die in Kapitel 2.4.2 vorgestellten Forderungen von kritischen Konsument*innen. Im Folgenden werden die Begriffe voneinander abgegrenzt und aufgezeigt, wie sich diese Konzepte gegenseitig ergänzen.

3.1.1 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

CC und vor allem CSR sind Begriffe, die in der Debatte um die Verantwortungsübernahme von Unternehmen besonders im Fokus stehen. Es geht bei beiden Konzepten um die Verbindung von wirtschaftlichem Handeln und gesellschaftlichem Engagement sowie um „[...] zeitgemäße Instrumente und Formen gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme durch Unternehmen, sei es etwa in Form von Geld- und Sachspenden oder als Mitarbeiter*innenengagement“⁵⁵. Die Begriffe werden oft synonym verwendet, sollten jedoch wie im Rahmen der vorliegenden Arbeit differenziert voneinander betrachtet werden.

Archie Carroll, einer der profiliertesten CSR-Theoretiker, benennt Howard Bowen als Vater der Corporate Social Responsibility.⁵⁶ Bowen definiert in seinem 1953 erschienenen Buch 'Social Responsibilities of the Businessman' die soziale Verantwortung eines Managers wie folgt: „It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.“⁵⁷ Entscheidungen und Handlungen von Geschäftsführer*innen müssen also, laut Bowen, immer auch den

⁵⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o. J., o. S.

⁵⁵ Vgl. Backhaus-Maul 2006, o. S.

⁵⁶ Carroll 1999, S. 270.

⁵⁷ Bowen 1953, S. 6.

Werten einer Gesellschaft zuträglich sein. Die Verantwortung der Unternehmensführung geht also über die reine Gewinnmaximierung hinaus,

Im Jahr 2001 veröffentlichte die Europäische Kommission ein Grünbuch⁵⁸ zu CSR. Allerdings blieb aufgrund der sehr allgemein gehaltenen Definition gemäß derer CSR „[...] den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“⁵⁹ unklar, was die erwähnten freiwilligen Beiträge beinhalten und wie CSR beispielsweise von Konzepten wie CC, welches in diesem Kapitel ebenfalls erläutert wird, abzugrenzen ist.

Viele Akteur*innen haben seither versucht, CSR als Konzept zu konkretisieren. Hierzu gehören unter anderem die International Organization for Standardization (ISO), welche mit der ISO 26000 einen internationalen Standard für die Umsetzung von CSR in Unternehmen entwickelte und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), welches im Jahr 2010 eine nationale CSR-Strategie⁶⁰ veröffentlichte.⁶¹

Im Jahr 2011 definierte die Europäische Kommission CSR als „[...] die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“⁶²

Weiter erläutert die Kommission:

„Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“⁶³

CSR beschreibt also ein Konzept, in welchem Unternehmen moralische Verantwortung gegenüber Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Zuliefer*innen und anderen Stakeholdern übernehmen. Diese Verpflichtungen basieren auf der Einhaltung ökologischer sowie arbeits- und menschenrechtlicher

⁵⁸ Grünbücher sind Denkanstöße zu bestimmten Themen, die von der Europäischen Kommission veröffentlicht werden. Diese sollen dann in Konsultationen und Debatten münden und können beispielsweise in einer Erarbeitung neuer Rechtsvorschriften münden. Vgl. Eu-Info o. J., o. S.

⁵⁹ Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 7.

⁶⁰ Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010.

⁶¹ Vgl. Loew & Braun 2006, S. 5.

⁶² Europäische Kommission 2011, S.7.

⁶³ ebd.

Richtlinien.⁶⁴ Unternehmen nehmen eine Art Doppelrolle ein: Sie handeln politisch, um ihre ökonomischen Ziele zu erreichen aber auch, um zum Allgemeinwohl beizutragen.⁶⁵ Zur besseren Verständlichkeit von CSR entwickelte Carroll eine vierstufige Pyramide (Abbildung 1), nach welcher sich unternehmerische Verantwortung in vier hierarchisch gegliederte Ebenen aufteilen lässt.

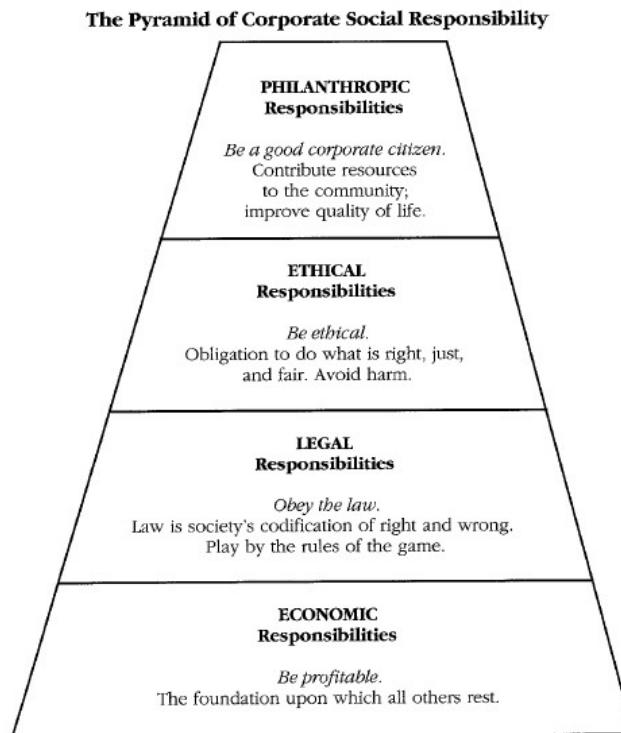


Abbildung 1: Carroll's pyramid of CSR (Carroll 1961, S. 41.).

Wie in Abbildung 1 deutlich wird, stellt die ökonomische Ebene die Basis der Pyramide dar. Alle folgenden Ebenen finden also immer nur vor dem Hintergrund der kostendeckenden Gewinnerzielung (Profitabilität) eines Unternehmens statt. Die zweite Ebene bildet die rechtliche Grundlage. Hier werden die Grenzen unternehmerischen Handelns nach den Gesetzen eines Landes definiert. Diese Ebene ist als gleichwertig fundamental wie die ökonomische Ebene anzusehen. Unternehmerisches Handeln muss Gesetzgebungen folgen. Die ethische Handlungsebene umfasst allgemeine Regeln gesellschaftlichen Handelns, die als ungeschriebenes Gesetz das erwartete

⁶⁴ Vgl. 2008, S. 3-4.

⁶⁵ Vgl. Tempels et al. 2017, S. 93.

Tun oder Unterlassen außerhalb rechtlicher Paragraphen umfasst. Unternehmen sollen hier nach ethischen Richtlinien handeln sowie Leid und Schaden durch ihr Wirtschaften vermeiden. In der philanthropischen Handlungsebene engagieren sich Unternehmen als gute Bürger*innen freiwillig für soziale Zwecke ihres Gemeinwesens. Hierzu können beispielsweise Spenden für Bedürftige oder die Förderung benachteiligter Jugendlicher gezählt werden.⁶⁶

Wie in Abbildung 1 dargestellt wird, geht es bei CSR vor allem darum, dass die Gewinne eines Unternehmens auf einer ethischen Unternehmensführung basieren, die beispielsweise umweltverträglich und sozial verantwortlich handelt. Es werden Menschenrechte, arbeits- und sozialrechtliche Regelungen eingehalten sowie auf einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen geachtet.⁶⁷

Loew und Braun⁶⁸ haben darauf aufbauend folgende neun Handlungsfelder von CSR definiert:

- Betrieblicher Umweltschutz
- Interessen der Mitarbeiter*innen
- Ökologische Produktverantwortung
- Verbraucherschutz und Kund*inneninteressen
- Umweltschutz in der Supply Chain
- Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain
- Faire Handels- und Geschäftspraktiken
- Bürger*innenschaftliches Engagement
- Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklung

Um in diesen Handlungsfeldern agieren zu können benötigt das Unternehmen eine eigene Wertestruktur, eine Strategie, die Nachhaltigkeitstrends integriert sowie Managementsysteme und Controlling. Außerdem einen Stakeholderorientierten Dialog und eine Kommunikationsstrategie.⁶⁹ Auf das

⁶⁶ Carroll 1961, S. 41.

⁶⁷ Vgl. Backhaus-Maul 2006, o. S.

⁶⁸ Vgl. Loew & Braun 2009, S. 6.

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 6.

Wertesystem sowie die Unternehmenskommunikation wird in der vorliegenden Arbeit eingegangen.

Ein weiterer wichtiger Begriff bezüglich der Verantwortung von Unternehmen ist Corporate Citizenship, welcher in den USA seit den 1980er Jahren Verwendung findet. Vor allem durch die gemeinsame Erklärung ‚Global Corporate Citizenship – The Leadership Challenge for CEOs and Boards,‘ welche 2002 während des Weltwirtschaftsforums in New York von 34 Geschäftsführer*innen international agierender Unternehmen wie Coca-Cola, Deutsche Bank und McDonald's unterzeichnet wurde, konnte der Begriff in weltweite Diskurse Einzug finden.⁷⁰

Unter CC werden im Vergleich zu CSR zusätzliche Aktionen für das Gemeinwohl beschrieben, die nicht das Kerngeschäft eines Unternehmens betreffen. Es ist „[...] das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.“⁷¹ Unternehmen werden als Bürger*innen mit gesellschaftspolitischen Rechten angesehen, die eine gesellschaftliche Verantwortung tragen.⁷² Es kann in der CSR-Pyramide von Carroll (Abbildung 1) unter Philanthropic Responsibilities eingeordnet werden. CC betont die Freiwilligkeit des bürger*innenschaftlichen Engagements von Unternehmen, welches dem Gemeinwohl der Gesellschaft dient.⁷³ Darunter fallen Kulturveranstaltungen, Sponsoring, Spenden und das Gründen von Stiftungen. Ein Unternehmen engagiert sich hier vor allem lokal an seinen Standorten. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind in Deutschland auf regionaler Ebene aktive Unternehmensbürger*innen.⁷⁴ Die Partizipationsmöglichkeiten der sozialen Medien und die damit einhergehenden politischen Emanzipationsprozesse verstärken den Druck auf Unternehmen, sich als gute Corporate Citizens zu bewähren und mit ihrem Themen und Interessen im politischen Raum zu positionieren.⁷⁵

CSR und CC bilden in der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit den Ausgangspunkt um die Diskussion der gesellschaftspolitischen Positionierung

⁷⁰ Vgl. Matten & Crane 2005, S. 166

⁷¹ Westebbe & Logan 1995, S. 13

⁷² Vgl. ebd.

⁷³ Vgl. Polterauer 2008, o. S.

⁷⁴ Vgl. Olk o.J., S. 7

⁷⁵ Vgl. Bohnen 2015a, S. 57

von Unternehmen. Im nächsten Schritt werden neue, politischere Konzepte der Unternehmensverantwortung vorgestellt, welche noch näher mit der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung von Unternehmen verknüpft sind und diese teilweise in ihren Konzepten beinhalten.

3.1.2 Political Corporate Social Responsibility und Corporate Political Responsibility

Unter dem Dach von CSR führten unter anderem Scherer und Palazzo den Begriff Political CSR in die wissenschaftliche Debatte über die Verantwortung von Unternehmen ein. Besonders die fortschreitende Globalisierung wurde von den beiden als Grund angesehen, den CSR-Begriff um das Politische zu erweitern.⁷⁶ Wie in Kapitel 2.2 und 2.3 der vorliegenden Arbeit dargestellt, übernehmen Unternehmen aufgrund verschobener gesellschaftlicher Strukturen immer mehr Aufgaben, die früher dem Staat zugeordnet wurden und leisten auf diese Weise, beispielsweise durch das Bereitstellen öffentlicher Güter, freiwillig einen Beitrag zur Gesellschaft. Demnach ist aufgrund der vielschichtigen Aufgaben von Unternehmen, vor allem bedingt durch die Globalisierung, der Begriff CSR nicht mehr umfassend genug. Political CSR kann nach Scherer und Palazzo als eine Bewegung von Unternehmen in die politische Sphäre verstanden werden, um auf Umwelt- und soziale Herausforderungen wie beispielsweise Menschenrechte, globale Erwärmung oder Abholzung zu reagieren.⁷⁷ Durch den erweiterten CSR-Begriff soll ein neues Verständnis globaler Politik geschaffen werden, in dem private Akteur*innen wie zivilgesellschaftliche Organisationen oder Unternehmen eine aktive Rolle in der demokratischen Regulierung und Kontrolle der Märkte einnehmen.⁷⁸

In Anlehnung an Political CSR führte der Experte für strategische Kommunikation, politische Analyse und Kampagnenarbeit, Dr. Johannes Bohnen, den Begriff Corporate Political Responsibility (CPR) in Deutschland ein. Bohnen sieht Unternehmen als politische Akteure, die als Arbeitgeber*innen und Förder*innen von Innovationen Teil einer Gesellschaft sind und die

⁷⁶ Vgl. Scherer & Palazzo 2011, S. 906.

⁷⁷ Vgl. Scherer & Palazzo 2007, S. 39.

⁷⁸ Vgl. ebd., S. 17.

Strukturen in ihr beeinflussen.⁷⁹ CSR gehe deshalb nicht weit genug, um die vielschichtige Beziehung von Unternehmen zum Gemeinwesen zu beschreiben.⁸⁰ Bohnen betont vor allem die Relevanz des Begriffs ‚Political‘. Es gibt zwei Bedeutungsinhalte: Einerseits bezieht er sich auf die Formulierung verbindlicher Regeln in einer Gesellschaft und andererseits auf die Produktion und Verteilung von kollektiven Gütern.⁸¹ Nicht nur können durch ihn unternehmerische Ressourcen effektiver genutzt werden, sondern auch ein Bewusstseinswandel stattfinden, da der Begriff des Politischen so auch in der Mitte der Gesellschaft, also auch bei den Bürger*innen und Unternehmen, ankommen würde.⁸² Der Begriff ‚Political‘ ermögliche ein besseres Verständnis für die vielschichtigen Unternehmensbeziehungen in einer Gesellschaft, in der verschiedene Stakeholder gesellschaftspolitische Verantwortungsübernahme von Unternehmen erwarten. Überdies übernehmen Unternehmen bereits politische Verantwortung, in dem sie zum Beispiel durch den Bau von Kindergärten oder das Vorantreiben der Digitalisierung in die Qualität ihrer Standorte investieren. Sie tun dies, da sie von einem funktionierenden Gemeinwesen, von Rechtsstaatlichkeit, von der Sicherheit, von gut ausgebildeten Menschen und funktionierenden Verkehrs- und Datennetzen ebenfalls profitieren. Alle diese Investitionen dienen der Verbesserung ihres Geschäftsfeldes. Genau deswegen können es sich Unternehmen heute nicht mehr leisten, nicht aktiv in die politischen und wirtschaftlichen Grundlagen ihres Wirtschaftens zu investieren.⁸³

Durch weltweite Krisen demokratischer Institutionen sollten Unternehmen, laut Bohnen, die politischen Strukturen, in denen sie handeln und von denen sie profitieren, stärken. Auch die gestiegene Erwartungshaltung der Konsument*innen, wie in Kapitel 2.4 erläutert, führt er als Aufforderung des gesellschaftspolitischen Handels von Unternehmen an. Er sieht für Unternehmen die vier Handlungsfelder responsible Lobbying, Positionierung über Themen und Dialoge, konkrete Projekte der politischen Partizipation und Bereitstellung von Kollektivgütern, um CPR zu implementieren.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. Bohnen 2015, o. S.

⁸⁰ Vgl. Bohnen 2017, o. S.

⁸¹ Vgl. Bohnen 2015 a, S. 56.

⁸² Vgl. Bohnen 2015, o. S.

⁸³ Vgl. Bohnen 2015 a, S. 56-57.

⁸⁴ Vgl. ebd.

Die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen kann also im Falle des Verantwortungskonzeptes CPR dem zweiten Punkt ‚Positionierung über Themen und Dialoge‘ zugeordnet werden. Unternehmen können durch die Anregung demokratischer Debatten über gesellschaftspolitisch relevante Themen nicht nur einen Beitrag zu einer Gesellschaft leisten, sondern gleichzeitig die Unternehmensmarke durch eine positive Außenwirkung stärken.⁸⁵

Wie bereits angedeutet, nutzen in Deutschland allerdings bislang nur wenige Unternehmen die Chance, ihren Wertevorstellungen öffentlich Nachdruck zu verleihen und sich zu gesellschaftspolitischen Themen zu positionieren. Im empirischen Teil dieser Arbeit soll eruiert werden, wie Unternehmen die Möglichkeit der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung wahrnehmen.

3.1.3 Corporate Political Advocacy

Corporate Political Advocacy basiert sowohl auf den Überlegungen zu CSR als auch auf weiterführenden Konzepten wie Political CSR. Jedoch decken diese Konzepte das, worum es in CPA geht, laut Baur und Wettstein nur unzureichend ab.⁸⁶ Als politischer Akt von Unternehmen beschreibt CPA das Einnehmen einer Haltung von Unternehmen für bestimmte Werte oder Ideale mit dem Ziel, andere von selbigen zu überzeugen. Die öffentliche Positionierung geschieht über das Interesse des Unternehmens am ökonomischen Gewinn hinaus. Abhängig davon, wie das Themengebiet zu dem Geschäftskern des Unternehmens steht, kann zwischen engen und weiten Typen der Advocacy unterschieden werden.⁸⁷ Die weitgefasste Interpretation des Begriffs bezeichnet eine Art Lobbying für einen guten Zweck. Das heißt das Engagement für Themen, die eng mit dem Geschäftsfeld verbunden sind. Baur und Wettstein nennen hier Unilever als Beispiel. Das Unternehmen setzte sich, als Teil seines Nachhaltigkeitsplans, für strengere Umweltregularien ein. Diese haben nicht direkt etwas mit den Wirtschaftsinteressen zu tun, wirken sich jedoch auf die operativen Maßnahmen von Unilever aus.

⁸⁵ Vgl. Bohnen 2017, S. 7.

⁸⁶ Vgl. ebd.

⁸⁷ Vgl. Baur & Wettstein 2016, S. 171-172.

Der enge Advocacy Begriff bezieht sich auf gesellschaftspolitisches Engagement, welches nicht direkt mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens verbunden ist bzw. sich auf dieses auswirkt. Hier spielt vor allem das Wertekonstrukt eines Unternehmens eine Rolle. Das Unternehmen steht öffentlich für diese Werte ein, weil Geschäftsführung und Mitarbeiter*innen sie für wichtig erachten. Hier kann der Eishersteller Ben & Jerry's genannt werden, der sich mit der Umbenennung einer Eissorte für die Legalisierung der gleichgeschlechtlichen Ehe einsetzte.⁸⁸

CPA soll klar von reiner Lobbyarbeit unterschieden werden, in der es Unternehmen vor allem darum geht, die Politik zum Vorteil des Unternehmens zu ändern. Dies geschieht meist ungeachtet und im äußersten Fall zu Ungunsten des öffentlichen gesellschaftlichen Interesses. Auch wenn es sich bei dieser Form des Engagements um eine politische Maßnahme handelt, finden diese Äußerungen oft außerhalb formeller politischer Kanäle statt, um sie für eine große Öffentlichkeit sichtbar zu machen.⁸⁹ Prädestiniert sind hierfür vor allem Social-Media-Kanäle, deren Bedeutung für die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung in Kapitel 3.2 näher erläutert wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass CPA den Idealfall der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung von Unternehmen beschreibt. Im empirischen Teil der Arbeit wird hinterfragt, in wie weit Unternehmen sich im engen oder weiten Bereich des Begriffs bewegen. In Kapitel 3.3 wird zudem das Miniatur Wunderland Hamburg vorgestellt, das sich durch öffentliche Positionierungen zu gesellschaftspolitischen Themen im Rahmen des engen CPA-Bereichs gesellschaftlich engagiert.

3.2 Werteorientierte Unternehmenskommunikation

In der Debatte um die Verantwortung von Unternehmen und die damit verbundene öffentliche Positionierung spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle. Denn Unternehmenskommunikation hat nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen, sondern auch auf seine direkte Umgebung und die Gesellschaft, in der es agiert. Auch in der Debatte um die Verantwortung

⁸⁸ Vgl. Baur & Wettstein 2016, S. 172-173.

⁸⁹ Vgl. Baur & Wettstein 2015, S. 5-6.

von Unternehmen spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle.⁹⁰ Dies wird im Folgenden näher erläutert.

Als Unternehmenskommunikation können alle Kommunikationsprozesse eines Unternehmens bezeichnet werden, die zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern beitragen. Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sind Marktkommunikation, interne Kommunikation und Public Relations.⁹¹ Diesen Teilbereichen können wiederum die klassische Pressearbeit, Kommunikation über Radio und TV, persönliche Reden, Unternehmens- und Kund*innenmagazine, Geschäftsberichte, Mitarbeiter*innenzeitschriften, Veranstaltungen, das Kommunikations-Design bis hin zur interaktiven Kommunikation in Internet, Intranet und Weblogs, Podcasts und Wikis zugeordnet werden.⁹² Da Zielgruppen von Unternehmen heutzutage jedoch kaum noch über klassische Massenmedien zu erreichen sind, findet eine Verschiebung des Kommunikationsschwerpunktes von klassischer Werbung zu Public Relations und Onlinekommunikation statt.⁹³ Für die Unternehmenskommunikation ist auch die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft relevant. Die Stellung von Unternehmen im Markt hängt nicht nur von ihren Produkten und Dienstleistungen ab, sondern immer auch vom Ruf, dem Ansehen in der Gesellschaft, der Glaubwürdigkeit und Tradition. Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder orientieren sich an dieser Rolle und bringen ein dementsprechendes Handeln mit sich.⁹⁴

Systematisch werteorientierte Kommunikation kann den Austausch und die Beziehungen zwischen Unternehmen, Politik, Medien und zivilgesellschaftlichen Gruppen pflegen. Sie kann eine Navigationsfunktion ausüben und ein Bewusstsein für ein nützliches Miteinander und die Annäherung der Sichtweisen und Positionen etablieren.⁹⁵ Im Falle der öffentlichen gesellschafts-

⁹⁰ Vgl. Wagner et al. 2016, S. 5.

⁹¹ Vgl. Zerfaß & Piwinger 2014, S. 23.

⁹² Vgl. ebd., S. 12.

⁹³ Vgl. ebd., S. 7.

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 8.

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 482.

politischen Positionierung bietet die Unternehmenskommunikation Potenzial, die Unternehmenswerte nach außen zu tragen, die öffentliche Meinung mitzugestalten und so die Unternehmensumwelt zu beeinflussen.⁹⁶

Als kommunikativer Einfluss allgemein kann laut Zerfaß⁹⁷ die Fähigkeit bezeichnet werden, andere Menschen zu einem gewünschten Handeln zu motivieren, indem Kenntnisvorsprünge ausgenutzt werden. Die Ausübung dieses Einflusses wird nicht durch die Verifikation einzelner Kommunikationshandlungen, sondern durch die Sicherstellung des prinzipiellen Rechts auf nicht zu überprüfende Äußerungen gerechtfertigt. Unternehmen können demnach, aufgrund ihres Ansehens, Stakeholder und Konsument*innen belehren, ihre Absichten beeinflussen und Einfluss auf das kollektive Meinungsbild ausüben. Ansehen kann ein Unternehmen durch seine technischen Fertigkeiten, Expert*innenwissen oder positiven Eigenschaften, wie beispielsweise Zuverlässigkeit oder Glaubwürdigkeit, erlangen. Ebenso können Unternehmen auf Basis gemeinsamer Wertevorstellungen an Konsument*innen appellieren und abhängig von Ansehen und moralischer Autorität, Bereitschaft für Verpflichtungen durch Ermahnungen hervorrufen. In modernen Gesellschaften ist es möglich, auf verschiedene, weitestgehend kongruente Wertesysteme zurückzugreifen. Jedoch funktioniert die Berufung auf gleiche Wertevorstellungen nur mit einem Kommunikator, der in seiner Rolle als legitim angesehen wird. Diese Rolle können beispielsweise Geschäftsführer*innen oder andere befähigte Mitarbeiter*innen übernehmen.⁹⁸

Eine besondere Stellung in der Unternehmenskommunikation nehmen Social-Media-Plattformen ein. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, schnell mit seinen Stakeholdern zu kommunizieren und durch eine transparente Unternehmenskommunikation in einen öffentlichen Dialog zu treten.⁹⁹ Auch im Rahmen der CSR-Kommunikation werden sie immer wichtiger, um die Zielgruppen der Unternehmen schnell zu erreichen und einen Austausch zu ermöglichen.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. Zerfaß 2014, S. 37.

⁹⁷ Vgl. ebd.

⁹⁸ Vgl. ebd., S. 36.

⁹⁹ Vgl. Schicha 2014, S. 345.

¹⁰⁰ Vgl. ebd., S. 4.

Jedoch birgt die Nutzung von Online-Kommunikationskanälen, und vor allem von Social Media, für die Unternehmenskommunikation, gerade im Hinblick auf die gesellschaftspolitische Positionierung, Risiken. Gleichgesinnte können sich auf einer öffentlichen Bühne in Echtzeit austauschen und beispielsweise Boykottaufrufe starten (siehe Kapitel 2.3). Den Communities im Internet wird ein Meinungsbildungspotenzial zugeschrieben. Die Social-Media-Kanäle bieten Stakeholdern direkten Zugang zu allen Teilöffentlichkeiten eines Unternehmens. Sie nutzen diese Kanäle immer umfassender, um ihren Anliegen und Forderungen Nachdruck zu verleihen. Stakeholder verbünden sich und fordern bzw. erzwingen Transparenz und adressieren Missstände, Intransparenz oder Desinformation immer aggressiver.¹⁰¹

Auch Bürger*innen, die mit der Positionierung eines Unternehmens nicht übereinstimmen, erzeugen in den sozialen Medien immer öfter eine sehr negative Stimmung. Beispielsweise der Sportartikelhersteller Nike sah sich einem Konsument*innenboykott ausgesetzt, da das Unternehmen den ehemaligen Footballspieler Colin Kaepernick als Werbegesicht engagierte und damit ein gesellschaftspolitisches Zeichen setzte. Durch einen Kniefall während der US-Nationalhymne protestierte der Sportler gegen Rassismus und Gewalt an schwarzen US-Bürger*innen. Damit brachte er neben Präsident Trump auch viele patriotische Konsument*innen gegen sich auf.¹⁰² Ein Boykott-Aufruf, der sich schnell in den sozialen Medien verbreitete, brachte Käufer*innen dazu, ihre Nike Schuhe zu verbrennen. Viele Menschen kamen diesem Aufruf nach und filmten diese Aktion. Dies stellt nur ein Beispiel einer Reihe von Boykotten gegen Unternehmen dar.¹⁰³

Gesellschaftspolitische Themen bieten aufgrund ihrer polarisierenden Wirkung auf die Rezipient*innen eine besonders große Angriffsfläche. Inhalte und Meinungen können sich durch die starke Vernetzung der Internetbenutzer*innen sehr schnell verbreiten und Eigendynamiken entwickeln.¹⁰⁴ Unternehmen befürchten einen Kontrollverlust über die eigenen Kommunikationskanäle.¹⁰⁵ Die Herausforderungen, die beispielsweise durch die Debatten

¹⁰¹ Vgl. Wagner et al. 2014, S. VIII.

¹⁰² Für Informationen zu dem Thema vgl. z. B. Tagesschau 2018.

¹⁰³ Vgl. Von Petersdorff 2018.

¹⁰⁴ Vgl. Theis-Berglmair 2014, S. 154.

¹⁰⁵ Vgl. Hass et al. 2008, S. 17.

um CSR und CPR entstehen, stellen hohe Anforderungen an die Kommunikations- und Dialogfähigkeit von Unternehmen. Unternehmenskommunikation wird gerade in Zeiten der Diskussion über die gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen immer wichtiger und fordert eine intensive Auseinandersetzung der Unternehmen mit diesem Thema.

3.3 Gesellschaftspolitische Positionierung am Beispiel Miniatur Wunderland Hamburg

Eines der deutschen Unternehmen, welches durch öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung auf sich aufmerksam macht, ist das Miniatur Wunderland Hamburg. Regelmäßig äußern sich die Gründer und Geschäftsführer Gerrit und Frederik Braun öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen und nutzen auch die Reichweite der Kommunikationskanäle des Miniatur Wunderlands, um diese öffentlich zu adressieren. So reagierten die Mitarbeiter*innen mit einer eigenen Ausstellung auf den G20-Gipfel in Hamburg und begleiteten dies auch in ihren Social-Media-Kanälen, wie beispielsweise Facebook.¹⁰⁶ Im Hinblick auf die Bundestagswahl 2017 versuchten die Mitarbeiter*innen des Miniatur Wunderlands zum Beispiel die deutsche Bevölkerung zum Wählen zu bewegen. In dem selbstproduzierten Video ‚Die apokalyptischen Nichtwähler‘ wurden die Folgen des Nichtwählens überspitzt dargestellt.¹⁰⁷

Die Mitarbeiter*innen möchten mit ihren öffentlichen Beiträgen zu gesellschaftspolitischen Fragen Debatten anregen und den Fokus auf Aspekte richten, die ihnen wichtig sind. Dabei wollen sie mittels der Kommunikationskanäle des Miniatur Wunderlands Hamburg nicht politisch sein, sondern sich Themen zuwenden, die das soziale Miteinander betreffen.¹⁰⁸ Sebastian Drechsler, Marketingleiter im Miniatur Wunderland Hamburg erläutert:

„Wir würden politisch glaub ich nie sagen, es ist richtig was Angela Merkel gemacht hat oder es ist falsch. [...] Wir würden aber immer was dazu sagen, wenn Menschen andere Menschen nicht mehr menschlich behandeln.“¹⁰⁹

¹⁰⁶ Siehe hierzu z. B. Facebook Miniatur Wunderland Hamburg 2017.

¹⁰⁷ YouTube Miniatur Wunderland Hamburg 2017.

¹⁰⁸ Vgl. Interview Miniatur Wunderland Minute 07:47.

¹⁰⁹ Interview Miniatur Wunderland, Minute 08:33.

Die Themen, bezüglich derer sich das Miniatur Wunderland Hamburg öffentlich positioniert, haben meist keinen direkten Bezug zum Geschäftsfeld. Allerdings bietet die Miniaturwelt eine gute Fläche, Fragestellungen, die eine Gesellschaft betreffen, darzustellen und durch das Erschaffen von Kulissen spontan auf öffentliche Diskurse reagieren zu können.¹¹⁰ Der Themenkomplex rund um Flucht und Migration stellte für das Team jedoch eine Herausforderung dar. Aufgrund der heterogenen Zielgruppe waren sich die Mitarbeiter*innen bewusst, dass dieses Thema emotionale Reaktionen hervorrufen kann und den Meinungen vieler Besucher*innen konträr gegenüberstehen wird. Trotzdem wurde sich für die Positionierung entschieden, mit der zum ersten Mal negative Reaktionen generiert wurden. Es folgten weitere öffentliche Stellungnahmen zu gesellschaftspolitischen Themen, Besonders polarisierte das Unternehmen mit seiner öffentlichen Haltung zur US-amerikanischen Einwanderungspolitik. In ihrer Miniaturausstellung bauten die Mitarbeiter*innen eine Mauer um die Stadt Las Vegas und begleiteten dies mit Posts auf den Social-Media-Kanälen, um für mehr Solidarität und Toleranz zu plädieren.¹¹¹ Auf ihrem Instagram-Profil erklärten die Mitarbeiter*innen:

„The USA wants to build a wall around its borders. We are complying to this wish and have built an amazing wall around our America section. Las Vegas, surrounded by grey walls, appears very depressing which is why we decided to paint the wall on the other side. We are looking for messages and images of freedom, solidarity and tolerance. Starting tomorrow we'll put up the best images with the hashtag #LetTheWorldBeGreatAgain.“¹¹²

Durch ihren Beitrag forderte das Miniatur Wunderland die Menschen auf, für die Werte Freiheit, Solidarität und Toleranz einzustehen und an einem öffentlichen Diskurs teilzunehmen. Auch auf ihrer Facebook-Seite (Abbildung 2) posteten die Mitarbeiter*innen des Miniatur Wunderlandes einen zugehörigen Beitrag.

¹¹⁰ Vgl. Interview Miniatur Wunderland, Minute 09:30.

¹¹¹ Vgl. hierzu auch: Instagram Miniatur Wunderland Hamburg 2017.

¹¹² Instagram Miniatur Wunderland Hamburg 2017a.



Abbildung 2: Facebook-Post Miniatur Wunderland (Facebook Miniatur Wunderland Hamburg 2017a).

Die Reaktionen auf die Aktion fielen zu einem großen Teil positiv aus, allerdings äußerten auch viele Facebook-Nutzer*innen, dass sie sich vom Miniatur Wunderland Hamburg politische Neutralität wünschen würden und verließen ihrem Unmut, wie in Abbildung 3 zu sehen, öffentlich Ausdruck.

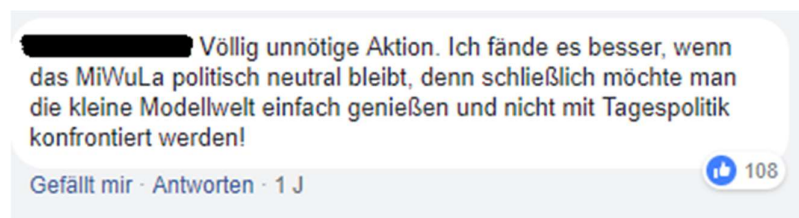


Abbildung 3: Facebook-Nutzer*innenkommentar (Instagram Miniatur Wunderland Hamburg 2017b).

Viele Follower und Besucher*innen bestärkten sie in dieser Meinung. Durch die stark polarisierende Aktion verlor das Miniatur Wunderland an einem Tag etwa 400 Facebook-Follower.¹¹³ Aus Sicht der Mitarbeiter*innen sei es jedoch wichtiger, für die Werte des Unternehmens einzustehen als nur auf den Unternehmenserfolg abzielen. Es sei nicht immer entscheidend, ob

¹¹³ Vgl. Leoni 2017, o. S.

es aus professioneller Marketingperspektive vorteilhaft sei, sich zu äußern.¹¹⁴ Die Risiken der öffentlichen Positionierung zu gesellschaftspolitischen Themen sieht Drechsler vor allem darin, stark zu polarisieren. Besonders bei emotionalen Themen sei die Stimmungslage schwer einzuschätzen und Diskussionen, vor allem in Social-Media-Kanälen, können schnell unsachlich werden, da es im öffentlichen Raum kaum noch Konsensthemen gibt. Doch genau dies könne auf der anderen Seite auch positiv gedeutet werden. Da sich viele Unternehmen mit einer öffentlichen Positionierung zurückhalten, könne diese das Image eines Unternehmens verbessern und die Sichtbarkeit erhöhen.¹¹⁵

Verantwortung wird im Unternehmen vor allem gegenüber den Mitarbeiter*innen gelebt. Allgemein verbindet Drechsler den Begriff Verantwortung mit Pflicht und misst ihr einen negativen Unterton bei. Auch Begriffe wie CSR, die für ihn oft eine „durchrationalisierte Art des Guten Tuns“¹¹⁶ zu sein scheinen, werden im Unternehmen ungern verwendet. Zukünftig sieht er vor allem die sozialen Medien als Auslöser für immer überhitztere und unsachlich geführte gesellschaftspolitische Debatten, in denen Politiker*innen immer weniger gehört werden und andere Kräfte der Gesellschaft das Wort ergreifen müssen.¹¹⁷ Mündige Konsument*innen steigen aus einer Konsens-Kultur aus und ermöglichen es Unternehmen, sich im Wettbewerb von seinen Konkurrenten, beispielsweise durch das Zeigen einer öffentlichen Haltung, abzuheben.¹¹⁸

¹¹⁴ Vgl. Interview Miniatur Wunderland, Minute 11:26.

¹¹⁵ Vgl. ebd., Minute 15:16.

¹¹⁶ ebd., Minute 05:25.

¹¹⁷ Vgl. ebd., Minute 18:30.

¹¹⁸ Vgl. ebd., Minute 15:20.

4 Empirische Untersuchung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit folgender Forschungsfrage: Wie stehen deutsche Unternehmen der eigenen öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung als Teil ihrer Verantwortung gegenüber? Es sollen diesbezüglich die individuellen Deutungsmuster und die subjektiven Erfahrungen der einzelnen Interviewpartner*innen eruiert werden. Die Untersuchung erforderte in diesem Zusammenhang ein qualitatives Vorgehen.

In den folgenden Kapiteln werden wichtige Ansätze in der qualitativen Forschung vorgestellt und aufgezeigt, warum sich für die Methode des qualitativen Interviews mit einer anschließenden inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring entschieden wurde. Im Anschluss wird die Auswahl der Interviewpartner*innen, die Konstruktion des Interviewleitfadens, die Interviewsituation und die Auswertung des gewonnenen Materials vorgestellt.

4.1 Forschungsdesign

In der empirischen Sozialforschung kann für das Forschungsdesign einer Studie zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden werden. Ziel quantitativer Forschungsmethoden ist es, verallgemeinerbare Aussagen durch eine deduktive¹¹⁹ standardisierte Datenerhebung zu generieren, wohingegen durch qualitative Methoden versucht wird, individuelles Handeln und subjektive Empfindungen zu verstehen.¹²⁰ Dies folgt vor allem einer theorieentdeckenden Forschungslogik, das heißt der Exploration

¹¹⁹ Deduktives Vorgehen ist eine Schlussfolgerung vom Allgemeinen auf das Spezielle, also von Theorien auf empirische Daten, die von der Theorie vorhergesagt werden. Der Erkenntnisprozess beginnt mit einer Theorie, aus der man empirisch prüfbare Hypothesen ableitet. Vgl. Bortz & Döring 2016, S. 48.

¹²⁰ Vgl. Häder 2015, S. 13.

neuer Forschungsgebiete, die ein induktives¹²¹ Vorgehen verlangen.¹²²

Bei dieser Form der Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittstudie, das bedeutet, dass die Einstellungen der Unternehmensvertreter*innen einmalig und nicht wiederkehrend erhoben werden. Der Erhebungszeitraum gilt also für einen bestimmten Zeitpunkt oder eine kurze Zeitspanne.¹²³

Da es sich bei der Einstellung von Unternehmen bezüglich der gesellschaftspolitischen Positionierung um individuelle und subjektive Faktoren handelt, die bislang noch wenig erforscht wurden, liegt der Studie ein explorativer Charakter zu Grunde. In diesem Zusammenhang wurde sich für eine qualitative Methodik entschieden.¹²⁴ In der empirischen Sozialforschung kann zwischen den folgenden vier qualitativen Forschungsmethoden unterschieden werden: Experiment, Beobachtung, Befragung und Inhaltsanalyse.¹²⁵

Im Folgenden werden die genannten Forschungsmethoden kurz vorgestellt und voneinander abgegrenzt. Das Ziel des Experiments besteht in dem Erkenntnisgewinn über Ursache-Wirkungs-Beziehungen, mit denen soziale Phänomene erklärt werden sollen.¹²⁶ Die Methode der Beobachtung ist dann sinnvoll, wenn Prozesse, Organisationen, Handlungsabläufe oder Interaktionsmuster erfasst werden sollen.¹²⁷ Das Augenmerk liegt auf sozialen Interaktionen zwischen Handelnden in ihrer jeweiligen Lebenswelt.¹²⁸ Mit Befragungen lassen sich subjektive Einstellungen, Gefühle und Meinungen erfassen, die bei der Methode der Beobachtung verborgen bleiben. Außerdem können auch in der Vergangenheit liegende Situationen nachträglich erfasst werden.¹²⁹

¹²¹ Induktives Vorgehen beschreibt Schlussfolgern vom Besonderen auf das Allgemeine. Also das Schließen von empirischen Daten über einzelne Fälle hin zu wissenschaftlichen Theorien, die verallgemeinerbar sind. Es sollen neue Theorien gebildet und bestätigt werden.

Vgl. Bortz & Döring 2016, S. 48.

¹²² Vgl. ebd., S. 25-26.

¹²³ Bortz & Döring 2016, S. 210.

¹²⁴ Für einen Überblick über qualitative Forschung sei an dieser Stelle u. a. auf Flick et al. 2012 und Mayring 2015 verwiesen.

¹²⁵ Vgl. Atteslander 2010, S. 54.

¹²⁶ Vgl. Eifler 2014, S. 11.

¹²⁷ Vgl. Thierbach & Petschick 2014, S. 855.

¹²⁸ Vgl. Bortz & Döring 2016, S. 333.

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 356.

In der vorliegenden empirischen Untersuchung sollten die individuellen Haltungen der Unternehmensvertreter*innen in Bezug auf die gesellschaftspolitische Positionierung ihres Unternehmens hinterfragt werden. Aufgrund dessen wurde sich für die Erhebung der vorliegenden Arbeit für die Methode der Befragung entschieden. Atteslander definiert Befragung als die

„[...] Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen [...]. Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“¹³⁰

Die Interviews können als Gruppendiskussion oder Einzelinterview durchgeführt werden. Gruppendiskussionen bieten die Möglichkeit, dass sich die Teilnehmer*innen untereinander wechselseitig beeinflussen und kommen einer natürlichen Gesprächssituation nahe. Durch einen diskursiven Austausch können sich Argumente und Ansichten im Verlauf ändern. Allerdings kann durch eine verspürte soziale Erwünschtheit eine Meinungsäußerung verhindert werden und somit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und die externe Validität beeinflusst werden.¹³¹

Individuelle Einstellungen und subjektive Erfahrungen werden nicht mit Gruppendiskussionen, sondern mit Einzelinterviews erhoben.¹³² Vor allem das Gespräch mit Unternehmensvertreter*innen, die eventuell vertrauliche Informationen bereitstellen, bedarf einer besonderen Diskretion. Hierzu eignen sich Einzelinterviews als passende Methode für die Exploration des Themenfeldes der vorliegenden Arbeit. Im Verlauf einer qualitativen Befragung werden vor allem offene Fragen gestellt, die umfassend von den Interviewten beantwortet werden sollen.

Es kann zwischen nicht-strukturierten und halbstrukturierten Interviews unterschieden werden.¹³³ Unstrukturierte Interviews lassen den Befragten die Möglichkeit, sich zu den für sie wichtigen Aspekten eines Themengebietes völlig frei zu äußern. Oft wird diese Form für Voruntersuchungen angewandt, um einen bestimmten Forschungsbereich näher zu erkunden oder gewissen

¹³⁰ Vgl. Atteslander 2010, S. 109.

¹³¹ Vogl 2014, S. 581.

¹³² Vgl. ebd., S. 581.

¹³³ Vgl. Atteslander 2010, S. 109.

Themen einzugrenzen.¹³⁴ Im Vergleich zum unstrukturierten Interview basiert das halbstrukturierte Interview auf einem vorher angefertigten Fragenkatalog, einem sogenannten Leitfaden. Es ist demnach halb- oder teilstrukturiert, da der Leitfaden einen groben Verlauf des Interviews vorgibt. Es besteht jedoch die Möglichkeit, vom Leitfaden abzuweichen und spontan auf Antworten der Befragten zu reagieren. In diesem Zuge kann sich die Reihenfolge der Fragen ändern oder neue Fragen hinzugefügt werden, die sich während des Gesprächs ergeben. Das teilstrukturierte Interview ermöglicht durch ein einheitliches Gerüst den Vergleich der verschiedenen Ergebnisse aus den Befragungen. Dennoch wird genügend Flexibilität gewährleistet, um die subjektiven Erfahrungen und Schwerpunkte herauszuarbeiten.¹³⁵ Deshalb wurde sich bei der vorliegenden Arbeit für die Methode des teilstrukturierten qualitativen Interviews entschieden.

Bei teilstrukturierten Interviews kann zwischen fokussierten und problemzentrierten Interviews unterschieden werden. Das fokussierte Interview zielt darauf ab, Meinungen der Befragten zu einem bestimmten Objekt zu eruieren, welches oft während des Gesprächs präsentiert wird.¹³⁶ Das problemzentrierte Interview ist für die Untersuchung von Forschungsthemen geeignet, die ein konkretes Problem bzw. eine Fragestellung untersuchen.¹³⁷ In der vorliegenden Arbeit stellt die gesellschaftspolitische Positionierung das zu fokussierende Problem dar, welches hinsichtlich einer konkreten Fragestellung näher eruiert werden soll. Folglich wurde sich für diese Arbeit für die Methode des Problemzentrierten Interviews (PZI) entschieden. Im Folgenden wird diese Methode nach Witzel näher erläutert.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt anschließend unter Anwendung einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring, die Gegenstand des Kapitels 4.1.5 ist.

¹³⁴ Vgl. Bortz & Döring 2016, S. 369.

¹³⁵ Vgl. Bortz & Döring 2016, S. 372.

¹³⁶ Vgl. ebd., S. 378.

¹³⁷ Vgl. Helfferich 2014, S. 569.

4.2 Das Problemzentrierte Interview nach Witzel

Der im Folgenden dargestellte Ablauf des Problemzentrierten Interviews (PZI) stellt einen idealtypischen Ablauf dar, welcher für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit als Grundlage der Interviewführung genommen wurde und dem im Laufe eines Forschungsprozesses nicht immer entsprochen werden kann. Das PZI ist ein im Jahr 1985 von Andreas Witzel entwickeltes Verfahren, bei dem sowohl das Erhebungs- als auch das Auswertungsverfahren in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel erfolgt, um den vermeintlichen Gegensatz zwischen theoriegeleitetem Vorgehen und Offenheit aufzuheben. Auf dieser Basis formuliert Witzel die drei folgenden Grundpositionen: Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung.¹³⁸

Problemzentrierung beschreibt die Orientierung des Interviews an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung. Ein im Vorhinein erstellter theoretischer Rahmen, der stetig weiterentwickelt wird, ermöglicht es dem/der Interviewenden, die Ausführungen der Gesprächspartner*innen nachzuvollziehen und passende Fragen bzw. Nachfragen zu stellen. Die Gegenstandsorientierung hebt die Flexibilität der Methode bezüglich der Anforderungen des untersuchten Gegenstandes hervor. Das PZI ist Teil einer Methodenkombination bzw. -integration von qualitativem Interview, Fallanalyse, biografischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse. Es kann allein oder aber auch in Kombination mit den weiteren Methoden durchgeführt werden. Im Falle der vorliegenden Arbeit wurde sich dafür entschieden, das PZI gemeinsam mit der Methode der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse anzuwenden. Gesprächstechniken können bei dieser Art des Interviews flexibel an die Kommunikationssituation angepasst werden und je nach Gesprächspartner*in beispielsweise stärker auf freie Narration bzw. Leitfadenunterstützung gesetzt werden. Prozessorientierung bezieht sich auf den Ablauf im Allgemeinen sowie auf die Vorinterpretation. Es soll eine offene und vertraute Atmosphäre geschaffen werden. Im Laufe eines Interviews können sich auf diese Weise immer wieder neue Aspekte, wie

¹³⁸ Vgl. Witzel 2000, Absatz 4, o. S.

Korrekturen an vorangegangenen Aussagen, Redundanzen, und Widersprüchlichkeiten entfalten. Diese erleichtern die anschließende Interpretation des Interviews.¹³⁹

Für die Durchführung des Interviews präsentiert Witzel die folgenden vier Instrumente: Kurzfragebogen, Leitfaden, Tonaufzeichnung des Gesprächs und Postskriptum. Auf einem Kurzfragebogen, mittels welchem soziodemografische Daten der Gesprächspartner*innen erhoben werden können, wurde in der vorliegenden Arbeit verzichtet. Nähere Angaben zum/zur Interviewten als Unternehmensrepräsentant*in haben nur wenig Relevanz für das Forschungsziel dieser Arbeit. Der Leitfaden dient dem/der Interviewenden als Orientierung und Gedächtnisstütze. Es wird sichergestellt, dass alle wichtigen Punkte im Gespräch behandelt werden, um eine Vergleichbarkeit der Interviews sicherzustellen.¹⁴⁰ Durch die Tonaufzeichnung ist eine Erfassung des gesamten Kommunikationsprozesses möglich, welche es dem/der Interviewenden ermöglicht, sich während des Gesprächs gänzlich auf das Gespräch zu konzentrieren.¹⁴¹ Ergänzend zur Tonträgeraufzeichnung empfiehlt Witzel das Erstellen von Postskripten. Diese enthalten Anmerkungen, beispielsweise zu nonverbalen Kommunikationsaspekten, thematischen Auffälligkeiten und Interpretationsideen.¹⁴²

Folgende Gesprächstechniken werden im Verlauf eines idealtypischen PZI eingesetzt: Zunächst wird mit einer vorformulierten Einstiegsfrage in das Gespräch gestartet. Es folgen allgemeine Sondierungen, ad-hoc-Fragen und schließlich spezifische Sondierungen. Die Vorformulierte Einstiegsfrage gibt den inhaltlichen Rahmen für das Gespräch vor. Hierfür sollte eine offene Formulierung gewählt werden, die es dem/der Gesprächspartner*in erlaubt, eigene Worte und Gestaltungsmittel zur Beantwortung zu wählen. Allgemeine Sondierungen dienen dazu, thematische Aspekte des Gesprächseinstiegs aufzugreifen und fehlende Informationen zu erlangen, um einen roten Faden im Interview herzustellen. Ad-hoc-Fragen ergeben sich aus dem vorbereiteten Leitfaden, wenn wichtige Aspekte im Verlauf des Interviews noch nicht angesprochen wurden.

¹³⁹ Vgl. ebd.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., Absatz 8, o. S.

¹⁴¹ Vgl. ebd., Absatz 7, o. S.

¹⁴² Vgl. Witzel 2000, Absatz 9, o. S.

Zuletzt sollen die spezifischen Sondierungen, die Zurückspiegelung, Verständnisfragen und Konfrontationen beinhalten, weiteres Verständnis generieren. Der/die Interviewende nutzt hierfür bereits im Vorfeld generiertes oder während des Gesprächs erworbenes Wissen.¹⁴³

4.3 Leitfadenerstellung

Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen und der gewählten Literatur wurde ein Interviewleitfaden in Anlehnung an Helfferich (2011) erstellt. Dieser wurde durch die klare Strukturierung zur Durchführung der PZIs für die vorliegende Arbeit als hilfreich erachtet. Nach Helfferich sind folgende Kriterien für einen Leitfaden essentiell: Der Leitfaden muss den Grundprinzipien der qualitativen Forschung entsprechen und Offenheit erlauben. Er sollte eine angemessene Anzahl an Fragen beinhalten und nicht zu viele Einzelaspekte hinterfragen. Er sollte übersichtlich und einfach in der Handhabung sein und sich an den natürlichen Argumentations- und Erinnerungsfluss des/der Interviewten anpassen. Hier soll vor allem darauf geachtet werden, keine plötzlichen Themensprünge einzubauen. Während des Verlaufs des Interviews sollte der/die Interviewer*in möglichst frei kommunizieren und keine Fragen ablesen. Weiterführende Informationen oder Vertiefungen der/des Interviewpartner*in sollten nicht abgeblockt werden, denn die spontane Erzählung in all ihren Einzelheiten ist essentiell und darf nicht unterbunden werden.¹⁴⁴

Für die Konzeption des Leitfadens wurde das von Helfferich entwickelte SPSS-Prinzip zur Grundlage genommen. Es beinhaltet die Schritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Während des Sammelns werden möglichst viele Fragen zusammengetragen, die mit dem Forschungsgegenstand in Verbindung stehen. Ob sich die Fragen wirklich eignen und inhaltlich relevant sind, rückt in diesem Schritt zunächst in den Hintergrund. Im Falle der vorliegenden Arbeit umfasste die erste Fragensammlung 40 Fragen. Im Schritt Prüfen wird die erstellte Fragensammlung reduziert und strukturiert. Nur die wirklich passenden und relevanten Fragen sollen nach diesem Schritt bestehen bleiben. Die Fragensammlung konnte in diesem

¹⁴³ Vgl. ebd., Absatz 13-16, o. S.

¹⁴⁴ Vgl. Helfferich 2011, S. 180.

Schritt von 40 auf 26 reduziert werden. Im Rahmen des Sortierens werden die ausgewählten Fragen nach inhaltlichen Aspekten organisiert. In diesem Schritt konnten für den erstellten Leitfaden die folgenden drei Themenblöcke herausgearbeitet werden: Werte und Kommunikation, Verantwortung, Gesellschaftspolitik sowie die gesellschaftspolitische Positionierung. Der letzte Schritt ist das Subsumieren. Jeder Frageblock soll eine einfache Erzählaufforderung erhalten, der sämtliche Einzelaspekte untergeordnet werden können. Hierfür wurde eine drei-Spaltige Tabelle erstellt. In der ersten Spalte befindet sich jeweils die Erzählaufforderung, in die zweite Spalte wurden Stichworte eingetragen, die als Check-Liste für die jeweilige Oberkategorie verstanden werden können. An diesen Stichpunkten kann überprüft werden, ob alle wichtigen Aspekte angesprochen werden. Diese können auch als Impulsgeber während des Interviews genutzt werden. Die dritte Spalte enthält alle Fragen, die den Gesprächspartner*innen gestellt werden sollen, wenn diese nicht von selbst anhand der Leitfrage aufgegriffen wurden. Der mit Hilfe des SPSS-Prinzips entstandene Leitfaden wurde anhand eines Pre-Interviews getestet und angepasst.

Im Folgenden werden die Hauptfragen erläutert: Zu Beginn des Gesprächs wurde für alle Gesprächspartner*innen definiert, was im folgenden Gesprächsverlauf unter dem Begriff Gesellschaftspolitik verstanden werden soll. Nach der anfänglichen Begriffsklärung wurde das Interview mit dem ersten Themenblock ‚Werte und Kommunikation‘ durch folgende Einstiegsfrage eingeleitet: „Erzählen Sie bitte, welche Werte Ihrem Unternehmen wichtig sind.“ Das Wertekonstrukt eines Unternehmens bildet, wie bereits aufgeführt, die Basis für unternehmerische Verantwortung und somit auch der gesellschaftspolitischen Positionierung und bietet einen leichten Einstieg in das Thema. Auch die Unternehmenskommunikation ist wie im Kapitel 3.2 erläutert ein wichtiger Faktor für die Positionierung und wird auf diese Weise direkt mit den Werten des Unternehmens verknüpft. Im zweiten Frageblock ‚Verantwortung‘ soll eruiert werden, ob in den Unternehmen von Verantwortung gesprochen wird und wenn ja, wem gegenüber das Unternehmen eine Verantwortung hat. In dem Zusammenhang kann ebenfalls erfragt werden, ob im Unternehmen Begrifflichkeiten wie CSR genutzt werden. Der dritte Block ‚Gesellschaftspolitik und Positionierung‘ zielt dann genauer auf die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage und den damit verbundenen Unterfragen der vorliegenden Arbeit ab. Um den letzten Interviewteil einzuleiten wird erfragt, ob gesellschaftspolitische Themen generell relevant

für das Unternehmen sind. Die folgenden Fragen ergeben sich dann aus den Unterfragen der Forschungsfrage: Welche Gründe sehen die Unternehmensvertreter*innen für oder gegen die gesellschaftspolitische Positionierung? Welche Chancen und Risiken gibt es und wie wird die zukünftige Entwicklung in diesem Bereich im Unternehmen eingeschätzt? Zum Schluss wurden die Interviewpartner*innen gefragt, ob es noch Ergänzungen oder Fragen zum Interview gibt. Diese können an dieser Stelle geäußert werden und weitere interessante Aspekte fördern, die gegebenenfalls noch nicht von der Interviewerin bedacht wurden.

4.4 Auswahl der Interviewpartner*innen und Durchführung der Interviews

Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität, sondern soll den Kern des untersuchten Gegenstandes widerspiegeln und auf diese Weise die Übertragung auf ähnliche Gegenstände ermöglichen.¹⁴⁵ Es wurde sich für eine Stichprobe von zehn Interviews entschieden, was für eine qualitative Studie mit explorativem Charakter als ausreichend gilt.¹⁴⁶

Für die Auswahl der Unternehmensvertreter*innen war es von Relevanz, dass diese über interne Strukturen, vor allem im Bereich der Kommunikation des Unternehmens, informiert sind. Die befragten Personen arbeiten in verschiedenen Bereichen wie Marketing, PR/Kommunikation, Sales sowie als Geschäftsführer*in/CEO. Es wurde versucht, innerhalb der Stichprobe eine Heterogenität zu erreichen, um dem Anspruch der maximalen Unterschiedlichkeit gerecht zu werden.¹⁴⁷ Auf diese Weise wurden zehn Interviews mit Unternehmensvertreter*innen von Unternehmen verschiedener Größen und Branchen geführt. Die Mitarbeiter*innenzahl variiert zwischen fünf bis rund 3300. Die Unternehmen können den folgenden Branchen zugeordnet werden: Getränkeproduktion, Lebensmittelproduktion, Textilproduktion, Klimatechnik, Telekommunikation, Gehäuseproduktion sowie Musikindustrie.

¹⁴⁵ Vgl. Hartley 1994, S. 225.

¹⁴⁶ Vgl. McCracken 1988, S. 17.

¹⁴⁷ Vgl. Merrens 2000, S. 291 f.

Parallel zur Erstellung des Leitfadens erfolgte die Kontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartner*innen. Die im Rahmen der Recherche identifizierten Unternehmen wurden per E-Mail kontaktiert. In einem teilstandardisierten Schreiben¹⁴⁸ mit einer individuellen Ansprache wurde den potenziellen Interviewpartner*innen die Thematik mitgeteilt sowie die Umstände für die Interviewdurchführung vorgestellt. Es wurden zunächst 42 Unternehmen verschiedener Größen und Branchen angeschrieben, um die gewünschten acht bis zehn Interviews zu vereinbaren. Der Kontakt mit Unternehmen per Mail erwies sich als überaus schwierig. Lediglich neun Unternehmen meldeten sich zurück, wovon sieben eine Absage erteilten. Aus diesem Grund wurden weitere Interviewpartner*innen nach dem Schneeballsystem rekrutiert. Dafür fungieren zum Beispiel bekannte Personen als Gatekeeper*innen, die den Kontakt zu Gesprächspartner*innen vermitteln, die die Kriterien für die empirische Untersuchung erfüllen.¹⁴⁹ Es wurde darauf geachtet, dass die Stichprobe ungeachtet der Rekrutierungsmethode heterogen bleibt. Insgesamt konnten mit beiden Rekrutierungsmethoden neben dem Interview mit dem Miniatur Wunderland Hamburg zehn weitere Interviews für den empirischen Teil dieser Arbeit vereinbart werden. Die Kontaktaufnahme und Durchführung der Interviews erstreckte sich auf einen Zeitraum von Mitte Mai 2018 bis Anfang August 2018.

In Anlehnung an Witzel wurden die Interviewpartner*innen im Zuge der Gesprächseröffnung erneut über das Thema aufgeklärt. Es wurde darauf hingewiesen, dass alle Gedanken offen ausgesprochen werden können und alle Äußerungen wichtig für den Prozess sind. Es wurden dabei keine bestimmten Einstellungen oder Meinungen erwartet. Außerdem wurde erneut auf die Aufzeichnung durch ein Tonbandgerät hingewiesen sowie die Anonymität der Daten zugesichert. Um einen natürlichen Gesprächsfluss bestmöglich aufrecht zu erhalten, variiert die Reihenfolge und Anzahl der gestellten Fragen. Je nach Gesprächsverlauf konnten demnach bereits beantwortete Fragen ausgelassen werden oder zusätzliche Fragen gestellt werden, wenn es als relevant erachtet wurde. Der Leitfaden kann also, wie von Witzel¹⁵⁰ angedacht, vor allem als Orientierungshilfe angesehen werden.

¹⁴⁸ Siehe Anhang A.

¹⁴⁹ Vgl. Helfferich 2011, S. 176.

¹⁵⁰ Vgl. Witzel 2000, Absatz 8, o. S.

Die für eine Interpretation des Datenmaterials relevanten Informationen (Stakeholder-Gruppe, Unternehmensgröße und Position des/der Gesprächspartner*in im Unternehmen) sind bekannt und wurden direkt in den Steckbrief in Anhang C integriert. Die Interviews dauerten zwischen zwölf Minuten und einer Stunde. Dies variierte je nach Auskunftsbereitschaft sowie Kenntnissen der Gesprächspartner*innen. Vier Interviews wurden telefonisch, sechs persönlich durchgeführt. Probleme gab es während der Interviews nicht, allerdings variiert die inhaltliche Tiefe recht stark. In einigen Unternehmen wird sich noch nicht intensiv mit dem Thema befasst, in anderen wird nach konservativeren Richtlinien kommuniziert. Dementsprechend konnten oder wollten diese Unternehmensvertreter*innen weniger Auskunft geben als andere. Auch die Position des/der Interviewpartners*in im Unternehmen beeinflusste die Gesprächstiefe. Dies wird für die Auswertung mit in Betracht gezogen.

4.5 Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Als Methode der Interviewauswertung wurde für die empirische Untersuchung in Form der Befragung die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2015) gewählt. Sie ist ein theorie- und regelgeleitetes Instrument, die es ermöglichen soll, durch den Methodenstandard der intersubjektiven Nachprüfbarkeit „Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“¹⁵¹. Die qualitative Inhaltsanalyse verläuft regelgeleitet, jedoch muss sie immer an das vorliegende Material und Fragestellung angepasst werden. Das zu analysierende Material wird in seinem Kommunikationszusammenhang verstanden und immer innerhalb des Kontextes gedeutet und auf seine Entstehung und Wirkung hin untersucht. Die Systematik sollte jedoch immer so beschrieben werden, dass eine weitere Person bei der Auswertung zu ähnlichen Ergebnissen kommen würde.¹⁵² Ein zentrales Instrument stellt dabei das Bilden und Begründen von Kategorien dar, auf das im vorliegenden Kapitel näher eingegangen wird.¹⁵³

¹⁵¹ Mayring 2015, S. 12.

¹⁵² Vgl. Mayring 2015., S. 50-51.

¹⁵³ Vgl. ebd., S. 52.

Wie bei quantitativen Methoden gelten auch für die qualitative Inhaltsanalyse die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. Der Interkodierreliabilität, für deren Einhaltung mehrere Inhaltsanalytiker*innen unabhängig voneinander dasselbe Material analysieren und anschließend vergleichen, konnte für die vorliegende Arbeit aufgrund der vorgeschriebenen Rahmenbedingungen der Selbstständigkeit nicht Sorge getragen werden.¹⁵⁴ Mayring unterscheidet für die qualitative Inhaltsanalyse die drei Techniken Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Mittels der Zusammenfassung soll das Material auf den wesentlichen Inhalt reduziert werden. Durch die Explikation sollen zusätzlich gewonnene Informationen an den Text herangetragen werden, um so das Verständnis des Materials zu erweitern. Ziel der strukturierenden Analyse ist es, „[...] bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“¹⁵⁵ Für diese Arbeit wurde sich für die Technik der Strukturierung entschieden, da anhand der Interviews die Aussagen der Unternehmensvertreter*innen genauer analysiert werden sollen, die Aufschluss darüber geben, wie Unternehmen in Deutschland zu der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung stehen.

Wie bereits angesprochen ist die Bildung eines Kategoriensystems zentraler Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse. In einem mehrstufigen Verfahren wird sowohl aus der Theorie heraus (deduktiv) als auch anhand des Interviewmaterials (induktiv) ein Kategoriensystem abgeleitet. Bei der strukturierenden Inhaltsanalyse wird das Kategoriensystem zunächst deduktiv an das Material herangetragen. Sobald ein Textbestandteil (Kodiereinheit) in eine Kategorie eingeordnet werden kann, wird dieser aus dem Material extrahiert. Im ersten Schritt wird genau definiert, welche Textausschnitte einer bestimmten Kategorie zugeordnet werden können. Dann werden konkrete Ankerbeispiele für jede Kategorie gesucht, die exemplarisch für diese Kategorie stehen und anschließend werden Regeln formuliert, um Abgrenzungsprobleme zu vermeiden.¹⁵⁶ Auf diese Weise entstanden für die vorliegende Arbeit vier deduktiv entwickelte Oberkategorien. In der weiteren Phase der

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 53.

¹⁵⁵ Vgl. Mayring 2015, S. 67.

¹⁵⁶ Vgl. ebd., S. 97.

Auswertung wurden die Oberkategorien am Material induktiv weiterentwickelt, das heißt neue Subkategorien gebildet. Danach erfolgte eine Revision aller Kategorien. Ähnliche Kategorien wurden zusammengefasst und gegebenenfalls in einer allgemeineren Kategorie gebündelt. Der finale Kodierleitfaden wurde abschließend auf das gesamte Material angewendet. In Abbildung 4 wird der gesamte Ablauf einer strukturierenden Inhaltsanalyse im Überblick dargestellt:

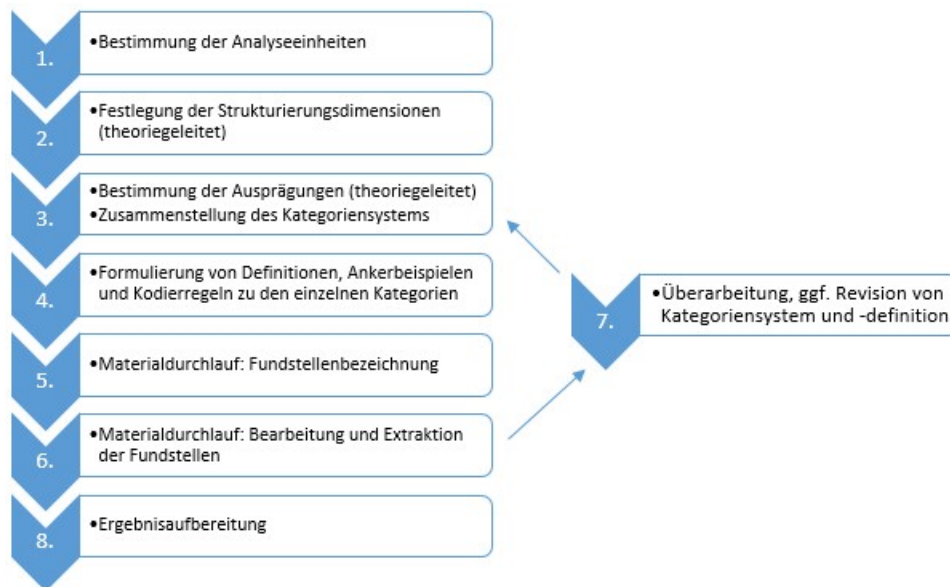


Abbildung 4: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2015, S. 98).

Auf Basis dieses Analysemodells (Abbildung 4) wurde das erhobene Datenmaterial durchgearbeitet. Final wurden vier Kategorien und neun Subkategorien gebildet, die im Folgenden kurz erörtert werden. In Anhang E kann eine Tabelle mit allen Kategorien sowie Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln nachvollzogen werden. Ausgangspunkt der Kategorienbildung war immer die Frage, wie die Unternehmen der eigenen gesellschaftspolitischen Positionierung gegenüberstehen.

Oberkategorie 1 (K1): Werte im Unternehmen

Im Leitfaden wurde die Einstiegsfrage nach den Werten im Unternehmen gewählt, um auf diese Weise den Gesprächsfluss zu beginnen. Wie bereits in vorherigen Kapiteln erläutert, spielen Werte für die gesellschaftspolitische Positionierung eine entscheidende Rolle. Ob sich eine Person oder ein

Unternehmen äußert, hängt sowohl von den eigenen Werten und Moralstandards ab sowie von dem Wertekanon der Gesellschaft, in der diese Personen und Unternehmen agieren. Aus Unternehmenswerten kann die Motivation entstehen, öffentlich Haltung zu zeigen und sich für eben diese Werte in einer Gesellschaft einzusetzen. Dies bildet die Basis. Deshalb stellt die Kategorie Werte im Unternehmen mit den folgenden Fragen die erste zentrale Kategorie dar. Bilden bestimmte Werte die Basis des Handelns der Unternehmen? Welche Werte sind in den Unternehmen wichtig und haben diese Werte eine Auswirkung auf die gesellschaftspolitische Positionierung.

Oberkategorie 2 (K2): Unternehmerische Verantwortung

Die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen stellt einen zentralen Punkt dieser Arbeit dar. Wie der Name der wissenschaftlichen Arbeit zeigt, sollen alle Aspekte der gesellschaftspolitischen Positionierung vor dem Hintergrund der Verantwortung von Unternehmen in Deutschland herausgearbeitet werden. Wird in den befragten Unternehmen von Verantwortung gesprochen? Wem gegenüber verspüren die Unternehmen gegebenenfalls eine Verantwortung und wie sieht diese konkret aus? Dies wird im weiteren Verlauf mit der gesellschaftspolitischen Positionierung verknüpft und analysiert, in wie weit dies vor dem Hintergrund der Verantwortungsübernahme oder aber der Imagesteigerung geschieht.

Oberkategorie 3 (K3): Die Relevanz von gesellschaftspolitischen Themen

Bevor in der Auswertung konkret über die gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen gesprochen wird, soll zunächst hinterfragt werden, in wie weit gesellschaftspolitische Themen im Allgemeinen eine Rolle für deutsche Unternehmen spielen. Dies bildet die Voraussetzung für die spätere Positionierung von Unternehmen. Spielen gesellschaftspolitische Themen eine Rolle im unternehmerischen Alltag und wenn ja, inwiefern? Welche Themen beschäftigen die Mitarbeiter*innen der Unternehmen?

Oberkategorie 4 (K4): Öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung

Die drei vorherigen Kategorien bilden die Grundlage für die vierte Oberkategorie, die das Zentrum der vorliegenden Arbeit bildet. In dieser Kategorie sollte die konkrete Einschätzung der Unternehmensvertreter*innen bezüglich der Positionierung zu gesellschaftspolitischen Themen in ihrem Unternehmen eruiert werden. Sie bildet ebenfalls die zentrale Kategorie zur Beantwortung der Forschungsfrage inklusive ihrer Unterfragen. Um dies umfassend einzufangen, wurde diese Kategorie induktiv anhand des vorliegenden Materials in weitere neun relevante Subkategorien unterteilt, die teilweise direkt auf die Beantwortung der Subforschungsfragen hinarbeiten. Acht der neun Subkategorien wurden konkret im Interview erfragt und eignen sich daher gut, um die Thematik kategorisch zu strukturieren.

- SK1: Gründe für die Positionierung
- SK2: Gründe gegen die Positionierung
- SK3: Themen und Inhalte
- SK4: Druck von Stakeholdern
- SK5: Reaktionen
- SK6: Chancen
- SK7: Risiken
- SK8: Kommunikation und die Rolle von Social Media
- SK9: Zukünftige Entwicklung

4.6 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden Kapitel werden als Grundlage für die Analyse und Interpretation die Ergebnisse der Auswertung kategorienbasiert präsentiert. Dafür werden in den einzelnen Unterkapiteln die wichtigsten Aspekte der Interviews systematisch zusammengefasst dargestellt und zur Verdeutlichung mit Zitaten der geführten Gespräche untermauert.

4.6.1 Werte in Unternehmen

Alle Gesprächspartner*innen konnten Werte benennen, die für ihr Unternehmen wichtig sind und die, mehr oder weniger präsent, gelebt werden. Diese

Werte werden in einem Teil der Unternehmen schriftlich festgehalten, in einem anderen Teil als selbstverständlich vorausgesetzt und nur mündlich weitergegeben. Die schriftlich festgehaltenen Werte werden in nur zwei der zehn Unternehmen für externe Stakeholder zugänglich gemacht. Meist sollen die Werte der Unternehmen als internes Fundament angesehen werden, die das Miteinander prägen. Eine Befragte hebt hervor, dass Werte etwas Persönliches sind, die nicht wie beispielsweise Werbekampagnen nach außen getragen werden:

„Wir gehen nicht mit Werten wie mit Kampagnen um. Also so, dass wir dann breit streuen und direkt Werbung machen mit den Werten. [...] Es ist schon was Persönliches. Das heißt es wird uns vorgelegt, wir leben das und das ist ok so.“¹⁵⁷

Eine andere Befragte unterstreicht diese Aussage: „Das wird bei uns jetzt nicht durch ein Papier [...] verteilt oder bestätigt, sondern eigentlich durch unsere Art, wie wir miteinander umgehen.“¹⁵⁸

Die benannten Werte der Unternehmen können drei verschiedenen Bereichen zugeschrieben werden: Produkten oder Dienstleistungen, Mitarbeiter*innen und der Zusammenarbeit im Unternehmen sowie der Gesellschaft im Allgemeinen. Werte, welche die Produkte und Dienstleistungen betreffen und in den befragten Unternehmen als wichtig erachtet werden, sind beispielsweise Qualität, Leistung, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Expertise.¹⁵⁹ Die auf die Gesellschaft im Allgemeinen bezogenen Werte stellen häufig einen Bezug zu Umweltthemen her. In den folgenden Ausführungen wird gezeigt, dass Umwelt als eines der wichtigsten gesellschaftspolitischen Themenfelder für Unternehmen angesehen werden kann. Mehrere der Befragten nannten Werte wie Fairness gegenüber der Umwelt und Umweltbewusstsein als wichtig für ihr Unternehmen.¹⁶⁰ Weitere gesellschaftliche Werte sind beispielsweise Toleranz und Weltoffenheit.¹⁶¹ Besonders präsent sind in den befragten Unternehmen allerdings Werte, die sich auf das Miteinander im Unternehmen beziehen und sich daher primär an die Mitarbeiter*innen richten.

¹⁵⁷ Interview I, Minute 07:16.

¹⁵⁸ Interview C, Minute 00:50.

¹⁵⁹ Vgl. Interviews C, Minute 00:19 & Interview D Minute 03:42.

¹⁶⁰ Interview B, Minute 08:10; Interview E, Minute 03:17 & Interview G, Minute 05:37.

¹⁶¹ Interview C, min.00:38; Interview A, Minute 0:44.

Einige Unternehmen achten hier stark auf flache Hierarchien, eine familiäre Atmosphäre und ausreichende Unterstützung der Mitarbeiter*innen und ihrer Familien.¹⁶² Werte der Mitarbeiter*innenzufriedenheit bilden in fast allen der befragten Unternehmen den zentralen Fokus.

4.6.2 Unternehmerische Verantwortung

Aus den Interviews ging hervor, dass sich vor allem die mittleren und großen Unternehmen mit ihrer Verantwortung befassen und ihnen oft durch ihre Reichweite und einen Einfluss auf die Gesellschaft mehr Verantwortung zugeschrieben wird als kleinen und mittleren Unternehmen. „Vorbildfunktion wäre vielleicht zu übertrieben, aber es geht schon in diese Richtung. Wir als große Marke, die eine riesen Zielgruppe ansprechen, wir haben auch eine Vorbildfunktion, der wir gerecht werden müssen.“¹⁶³ Kleine und mittlere Unternehmen stehen weniger im Fokus der Öffentlichkeit und fühlen sich demnach weniger in der Pflicht Verantwortung zu übernehmen.

Unternehmerische Verantwortung kann, in Bezug auf die geführten Interviews, in zwei Bereiche aufgeteilt werden: Einen engen Verantwortungsbegriff, der das Geschäftsfeld betrifft, und einen weiten Verantwortungsbegriff, der allgemeiner gehalten ist und auch Bereiche mit einbezieht, die keine direkte Verbindung zum Geschäft des Unternehmens aufweisen. Verantwortung, die sich aus dem Geschäftsfeld ergibt, geht oft mit gesetzlichen Auflagen einher. So sieht das befragte Textilunternehmen seine Verantwortung darin, Umweltvorschriften einzuhalten sowie Compliance Richtlinien¹⁶⁴ vom Textilverband zu verfolgen.¹⁶⁵ Ein Medienunternehmen muss Sorge dafür tragen, dass ausgestrahlte Sendeinhalte gesetzeskonform sind und der Datenschutz eingehalten wird.¹⁶⁶ Ein Getränkehersteller hat durch die Produktion von alkoholischen Getränken eine Verantwortung hinsichtlich eines

¹⁶² Interview H, Minute 01:27.

¹⁶³ Interview A, Minute 13:16.

¹⁶⁴ „Die Maßnahmen eines Unternehmens, die vor dem Hintergrund seiner sonstigen Bemühungen um eine rechtskonforme und redliche Führung der Geschäfte und das entsprechende Verhalten seiner Mitarbeiter erforderlich sind, um straf- und bußgeldbewehrte Verhaltensweisen zu vermeiden und besonders schwerwiegende Reputations- oder Vermögensschäden zu verhindern.“ Preusche & Würz 2016, S. 11.

¹⁶⁵ Vgl. Interview B, Minute 08:00.

¹⁶⁶ Vgl. Interview G, Minute 04:14.

verantwortungsvollen Konsums seiner Produkte.¹⁶⁷ Alle befragten Unternehmensvertreter*innen gaben jedoch an, über diese eng gefasste Verantwortung hinaus, die auch eine gewisse Pflicht birgt, weitere Maßnahmen zu ergreifen, um eine Verantwortung über diese Auflagen hinaus zu übernehmen. Die Unternehmensvertreterin eines Medienunternehmens sieht neben der gesetzlichen Pflicht einer Verantwortung nachzukommen, auch eine intrinsische Motivation diese zu übernehmen:

„Weil es im Gesetz steht, dass wir diese Pflicht haben. Also nicht nur journalistisch. Wir sind zu gewissen Auflagen verpflichtet, die wir auch deshalb haben, weil wir gewisse Reichweite haben. [...] Aber selbst, wenn wir sie nicht gesetzlich hätten, haben wir darüber hinaus glaube ich auch intrinsisch diese Motivation diese Verantwortung zu übernehmen.“¹⁶⁸

Es wurde bereits aufgeführt, dass im Bereich der Werte vor allem die Mitarbeiter*innen von zentraler Bedeutung sind. Auch bezüglich einer gelebten Verantwortung der Unternehmen spielen Mitarbeiter*innen eine große Rolle. „Wir sehen eine hohe soziale Verantwortung für unsere Mitarbeiter und deren Familien. Das ist denke ich auch ein Teil der Unternehmenskultur, dass das Unternehmen sehr sozial zu seinen Mitarbeitern eingestellt ist.“¹⁶⁹ Die Werte der Unternehmen münden in einem hohen Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeiter*innen.

Eine weitere Unternehmensvertreterin benennt die Ausbildungstätigkeit ihres Unternehmens als vorherrschenden Verantwortungsbereich. Hier sollen vor allem sozial schwache Personen bei einem Ausbildungsbeginn unterstützt werden.¹⁷⁰ Es wird deutlich, dass die Verantwortungsübernahme der Unternehmen jedoch immer nur vor dem Hintergrund der Profitabilität des Unternehmens funktioniert:

¹⁶⁷ Vgl. Interview F, Minute 04:45.

¹⁶⁸ Interview G, Minute 42:50.

¹⁶⁹ Interview D, Minute 07:58.

¹⁷⁰ Vgl. Interview D, Minute 09:27.

„[...] es darf eben das Tagesgeschäft nicht negativ beeinflussen. Ein Unternehmen hat in der Gesellschaft die Verantwortung Arbeitsplätze zu schaffen, Produkte herzustellen, Dienstleistungen herzustellen. Und es darf nicht zum Konkurs führen, weil ich einen ganz tollen Kindergarten gebaut habe. Gesellschaftlich sehr wertvoll, gar keine Frage. Wenn am Ende des Tages die Maschinen aber stillstehen, hat niemand was davon.“¹⁷¹

Keins der befragten Unternehmen sieht seine Verantwortung darin, Regierungsaufgaben zu übernehmen, wie es in den Diskussionen, um die Verantwortung von Unternehmen und der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft öfter angeklungen ist. Für einen Befragten sind staatliche Institutionen dazu da, Probleme einer Gesellschaft anzusprechen – Unternehmen können dies nur begleiten.¹⁷²

Die in den Kapiteln der unternehmerischen Verantwortung verwendeten Begriffe wie Corporate Social Responsibility haben bislang nur in drei der befragten Unternehmen Einzug in den Sprachgebrauch gefunden. Vor allem in größeren Unternehmen, ist der Begriff Corporate Social Responsibility beispielweise in Form von CSR-Berichten oder einer CSR-Abteilung präsent. In den kleineren und mittleren Unternehmen werden vor allem geläufige Begriffe wie Nachhaltigkeit, Verantwortung oder konkreter Umweltschutz verwendet.¹⁷³ Im Zuge der unternehmerischen Verantwortung kamen viele der befragten Unternehmen auf ihre Verantwortungsübernahme in Form von sozialen Aktionen, wie zum Beispiel Spenden für soziale Projekte, Charity-Veranstaltungen, zu sprechen.

„Und da gibt es viele kleine Beispiele. Wo man sagt da entscheidet das Unternehmen etwas, was aber trotzdem gesellschaftlich wertvoll ist und auch aus keiner anderen Motivation eigentlich erklärt werden kann als aus Menschenfreundlichkeit.“¹⁷⁴

Besonders die mittelständischen Unternehmen engagieren sich hier in lokalen Projekten, um die unmittelbare Unternehmensumgebung mitzugestalten und sich einen Namen als lokale Akteur*innen zu machen.

¹⁷¹ Interview E, Minute 21:37.

¹⁷² Interview E, Minute 22:12.

¹⁷³ Vgl. Interview H, Minute 07:44 & Interview E, Minute 24:05.

¹⁷⁴ Interview G, Minute 52:47.

Solche Aktionen werden von den befragten Unternehmen im Allgemeinen gerne nach außen kommuniziert. Getreu dem Motto ‚Tue Gutes und rede darüber‘ versuchen die Unternehmen auf diese Weise, ihr Image aufzuwerten und gleichzeitig etwas an die Gesellschaft zurückzugeben.¹⁷⁵

4.6.3 Die Relevanz von gesellschaftspolitischen Themen

Es ist zu erkennen, dass fast alle Unternehmensvertreter*innen gesellschaftspolitische Themen generell als relevant für ihr Unternehmen erachten. Jedoch wird sich innerhalb der Unternehmen weniger konkret mit diesen auseinandergesetzt. Sie sind dann relevant, wenn sie die Mitarbeiter*innen und vor allem CEOs persönlich beschäftigen. Auch hier spielt das Anwerben von Mitarbeiter*innen eine Rolle. Die Unternehmensvertreter*innen nehmen wahr, dass sich vor allem Fachkräfte, die als potenzielle Mitarbeiter*innen angeworben werden sollen, für gesellschaftspolitische Sachverhalte interessieren. Dementsprechend bilden diese Themen eine Schnittstelle zu potenziellen Arbeitskräften, über die eine Annäherung mit der Zielgruppe möglich ist.

„Wir sind hier ein mittelständischer Betrieb auf dem Land und wir müssen auf Dauer auch sehen, dass wir Leute hier herkriegern [...]. Von daher muss man sich nach außen schon vernünftig präsentieren. Das ist ein wichtiger Punkt.“¹⁷⁶

Auch zwei weitere Interviewpartner*innen benennen die Suche nach Mitarbeiter*innen beziehungsweise den Fachkräftemangel als wichtigen Faktor, sich mit gesellschaftspolitischen Themen zu befassen.¹⁷⁷ Einen ähnlichen Ansatz erörtert ein Unternehmensvertreter hinsichtlich potenzieller Kund*innen. Um Konsument*innen zu erreichen und Produkte zu verkaufen, sei es wichtig, sich mit relevanten Themen dieser Zielgruppe auseinanderzusetzen. Besonders für Produzent*innen von Konsumgütern ist es von Bedeutung, ein Image als Marke aufzubauen, mit der sich potenzielle Kund*innen identifizieren können.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Vgl. Interview F, Minute 16:58 & Interview B, Minute 12:37.

¹⁷⁶ Interview B, Minute 13:04.

¹⁷⁷ Interview D, Minute 14:08, Interview I, Minute 13:16.

¹⁷⁸ Vgl. z. B. Interview E, Minute 11:39.

Gesellschaftspolitische Themen, welche die Unternehmen betreffen sind meist unmittelbar mit ihrem Geschäftsfeld verbunden. Besonders für das Spezifikum Medienunternehmen trifft dies zu. Hier spielt Social Media eine besondere Rolle. Das Thema Hate Speech¹⁷⁹ in den sozialen Netzwerken ist beispielsweise nicht nur relevant für die Gesellschaft, sondern betrifft das befragte Medienunternehmen auch direkt:

„Es ist glaube ich immer weniger trennbar. Das mag auch daran liegen, dass wir natürlich ein Medienhaus sind. [...]. Wenn Sie das Thema Hate Speech nehmen, was eine ganz breite Debatte in der Gesellschaft eingenommen hat und immer noch hat. Das ist sowohl gesellschaftspolitisch ein wichtiges Thema [...] und das ist zudem ein Thema, was uns auch unmittelbar rechtlich betrifft [...].“¹⁸⁰

Außerdem erachten vor allem mittelständische Unternehmen regionale Gesellschaftspolitik als wichtig. Unternehmen, die als relevante regionale Akteur*innen und Arbeitgeber*innen in bestimmten Regionen fungieren, engagieren sich vor allem lokal. Hier spielen beispielsweise Themen wie Migration, in Form der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsbetrieb, Arbeitnehmer*innengesundheit und die fortschreitende Digitalisierung eine Rolle. Auch Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen die Unternehmensvertreter*innen. Die ressourcenschonende Herstellung von Gütern stellt zentrales Anliegen dar.¹⁸¹

Insgesamt sind gesellschaftspolitische Themen für Unternehmen besonders dann relevant, wenn ihre Zielgruppe sich mit diesen Themen auseinandersetzt.

¹⁷⁹ Hassrede. Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit oder Volksverhetzung im Internet, vor allem Social-Media-Kanälen. Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017, o. S.

¹⁸⁰ Interview G, min.16:04.

¹⁸¹ Vgl. Interview F, Minute 16:02 & Interview B, Minute 08:20.

„Am Ende des Tages wollen wir verkaufen, unsere Konsumenten erreichen. Um diese zu erreichen, müssen wir nah am Konsumenten dran sein, seinen Gedankengang verstehen, wir müssen dafür sorgen, dass sich der Konsument mit uns identifizieren kann. Und wenn sich unser Konsument, unsere Zielgruppe mit diesen gesellschaftspolitischen Themen auseinandersetzt und diese Themen für wichtig erachtet, dann müssen wir natürlich auch entsprechend agieren und uns so einsetzen, dass der Konsument uns ansprechend findet, weil er merkt, diese Marke vertritt die Werte, die ich auch vertrete.“¹⁸²

Gesellschaftspolitische Themen betreffen die Zielgruppe vieler Unternehmen und werden als mögliche Ansatzpunkte für die Kund*innenbindung erkannt.

4.6.4 Öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung

Im Folgenden gliedert sich die Oberkategorie ‚Öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung‘ in neun Subkategorien, die die verschiedenen Aspekte der Oberkategorie systematisch aufzeigen.

4.6.4.1 Gründe für die Positionierung

Fünf der zehn befragten Unternehmen haben sich in einer Form bereits öffentlich gesellschaftspolitisch positioniert. Die öffentliche Positionierung erfolgt entweder aufgrund ethischer oder imagesteigernder Motive. Bei ethischen Motiven geht es darum, Werte vorzuleben und für die im Unternehmen gelebten Werte einzustehen. Meinungen in positiver Weise zu beeinflussen und Diskussionen anzustoßen¹⁸³. Auf diese Weise kann ein Unternehmen eine Vorreiterposition einnehmen, um klare Statements zu setzen.¹⁸⁴ Passend zur Wahrnehmung der Öffentlichkeit nennen Unternehmensvertreter*innen imagesteigende Gründe für das Zeigen einer Haltung. Hat ein Unternehmen eine recht eng gefasste, homogene Zielgruppe, kann das Äußern einer Meinung zu Themen, die in einer Zielgruppe wenig polarisieren, auch das Image verbessern beziehungsweise festigen.¹⁸⁵ Allerdings

¹⁸² Interview A, Minute: 04:11.

¹⁸³ Vgl. Interview G, Minute 09:02 & Interview J, Minute 17:49.

¹⁸⁴ Vgl. Interview G, Minute 18:56.

¹⁸⁵ Vgl. Interview J, Minute 12:34.

überwiegen bei den befragten Unternehmensvertreter*innen die ethischen Gründe, sobald sich ihr Unternehmen positioniert.

Die Treiber*innen der Positionierung, also die Personen, die die öffentliche Stellungnahme initiieren, sind neben Mitarbeiter*innen vor allem CEOs. Sie repräsentieren in besonderer Weise ihre Unternehmen und können durch das Kundtun ihrer Meinung in der Öffentlichkeit die Wahrnehmung von Stakeholdern beeinflussen. Sie sind das Sprachrohr eines Unternehmens und stehen deswegen auch häufig für das Unternehmen als Gesamtheit in der Öffentlichkeit ein.¹⁸⁶ Dies beeinflusst auch die Tradition eines Unternehmens. Haben sich CEOs traditioneller Weise für bestimmte Werte eingesetzt, wird dies durch Mitarbeiter*innen weiter fortgesetzt und das Vertreten einer bestimmten Haltung wird zu einem festen Bestandteil des Unternehmens.¹⁸⁷

4.6.4.2 Gründe gegen die Positionierung

Einige der Interviewpartner*innen nannten in Bezug auf die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung das Adjektiv ‚schwierig‘.¹⁸⁸ Eine Gesprächspartnerin äußerte mögliche Wettbewerbsnachteile durch das Vertreten einer öffentlichen Haltung. Besonders auf umkämpften Märkten können sich viele Unternehmen eine konträre Meinung zu der von wichtigen Stakeholdern nicht erlauben und bleiben daher lieber neutral.¹⁸⁹ Gesellschaftspolitische Themen werden in diesen Unternehmen eher privat unter den Mitarbeiter*innen besprochen.¹⁹⁰

Drei der Befragten nennen eine klare Anweisung der Geschäftsführung als Grund der öffentlichen Zurückhaltung.¹⁹¹ Die Geschäftsführer*innen der Unternehmen geben dies als eindeutige Handlungsanweisung an ihre Mitarbeiter*innen weiter, benannten hierfür jedoch keine weiteren Gründe. Ein Gesprächspartner nennt eine konservative Geschäftsleitung, die eine öf-

¹⁸⁶ Vgl. Interview B, Minute 16:40 & Interview G Minute 13:28.

¹⁸⁷ Vgl. Interview A, Minute 06:35.

¹⁸⁸ Vgl. Interview B, Minute 16:38 & Interview I, Minute 15:53.

¹⁸⁹ Vgl. Interview C, Minute 06:44.

¹⁹⁰ Vgl. Interview I, Minute 15:23 & Interview D, Minute 11:55.

¹⁹¹ Vgl. Interview D, Minute 13:00 & Interview E, Minute 04:38.

fentliche Darstellung von Meinungen als unangemessen erachtet als möglichen Faktor.¹⁹² Generell wird politische Neutralität als Credo in einigen der befragten Unternehmen vertreten.¹⁹³

Überdies hinaus wurde angemerkt, dass eine öffentliche Haltung eher Relevanz für Unternehmen besitzt, die direkt an die Endverbraucher*innen verkaufen und mit ihnen, beispielsweise über Social Media, kommunizieren. So sieht die Vertreterin eines Unternehmens, welches nur an den Fachhandel verkauft, einen geringeren Mehrwert in der Positionierung ihres Unternehmens, da der Fachhandel weniger auf das Wertekonstrukt achtet als auf die Qualität der Produkte, die er an die Verbraucher*innen weitergibt.¹⁹⁴

Eine andere Interviewpartnerin sieht generell politische Äußerungen als unangemessen an. Das Unternehmen wird nicht als moralische Instanz verstanden, das sich in gesellschaftspolitische Diskussionen einbringt. Die wichtigste Basis stelle das Kerngeschäft des Unternehmens dar.¹⁹⁵

Ein wichtiger Aspekt der Positionierung, der mehrfach, sowohl indirekt als auch direkt, in den Gesprächen zur Sprache kam, ist Glaubwürdigkeit. Ein Unternehmen, das etwas selbst nicht lebt, sollte sich nach Ansicht der Befragten auch nicht zu diesem Thema als Moralinstanz äußern. Dies ist beispielsweise besonders als Medienunternehmen von Bedeutung, welches Glaubwürdigkeit als zentrales Gut seiner Arbeit betrachtet.¹⁹⁶ Vor allem bei Themen, die nicht das direkte Geschäftsfeld eines Unternehmens betreffen, kann diese Glaubwürdigkeit von Seiten der Stakeholder leicht hinterfragt werden.

4.6.4.3 Themen und Inhalte

Die Formen der Positionierung sowie die Inhalte und Themen variieren deutlich. Ein Unternehmen produzierte Stoffe in Regenbogenfarben, um Solidarität mit der LGBTQ-Community¹⁹⁷ zu zeigen. Ein anderes präsentiert sich regelmäßig mit einem eigenen Stand beim Christopher Street Day in Köln.

¹⁹² Vgl. Interview E, Minute 09:45.

¹⁹³ Vgl. Interview F, Minute 09:00.

¹⁹⁴ Vgl. Interview C, Minute 06:40.

¹⁹⁵ Vgl. Interview D, Minute 16:10.

¹⁹⁶ Vgl. Interview G, Minute 41:56.

¹⁹⁷ Abkürzung für Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer.

Das befragte Medienunternehmen positioniert sich durch öffentliche Stellungnahmen gegen Hate Speech im Internet oder betont die Wichtigkeit bestimmter ausgewählter Themen durch eine bestimmte Programmauswahl. Das Unternehmen aus der Musikbranche zeigt durch Posts auf seinen Social-Media-Kanälen beispielsweise Haltung gegen Rassismus.¹⁹⁸ Große Themenfelder, die in Bezug auf die gesellschaftspolitische Positionierung genannt wurden, waren Umweltschutz, Digitalisierung, Rassismus, LGBTQ-Communities und Migration. Mittelständische Unternehmen positionieren sich hier vor allem lokal und nehmen beispielsweise an Gesprächsrunden zum Thema Digitalisierung und wie sie die Region und den örtlichen Wirtschaftsraum beeinflusst teil.¹⁹⁹ Auch starteten einige Unternehmen Versuche, Flüchtlinge einzustellen und Ausbildungsplätze bereitzustellen, doch nannten hier große Hürden in der Gesetzgebung als Problem. Ein Geschäftsführer bezog hierzu Stellung in einer brancheninternen Zeitung, um auf die Missstände aufmerksam zu machen.²⁰⁰

Allgemein betonen die verschiedenen Unternehmensvertreter*innen, dass Themen, die nah am Geschäftsbereich sind beziehungsweise direkt mit dem täglichen Geschäft zu tun haben, eher für eine öffentliche Positionierung in Frage kommen.²⁰¹

„Wir äußern uns natürlich auch zu den Sachen, die uns persönlich angehen. Wir haben uns noch nicht zu der Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll geäußert. [...] Die Dinge, die dich am meisten betreffen oder die dir in deinem Alltag begegnen, zu denen äußerst du Dich natürlich und andere Dinge, die so weit weg sind von dir, obwohl du das weißt, machst du das nicht.“²⁰²

Themen, die das Unternehmen nicht direkt betreffen und weit weg vom eigentlichen Geschäftsfeld sind, sind für viele Unternehmensvertreter*innen keine Grundlage für die Positionierung. Hier verweisen die beiden Interviewpartner*innen des Medienunternehmens jedoch darauf, dass es immer schwieriger wird, Themen, die das Geschäftsfeld direkt betreffen und allgemeine gesellschaftspolitische Themen voneinander zu trennen. So betrifft

¹⁹⁸ Vgl. Interview J, Minute 19:59.

¹⁹⁹ Vgl. Interview B, Minute 13:50.

²⁰⁰ Vgl. Interview H, Minute 11:42.

²⁰¹ Interview G, Minute 37:00.

²⁰² Interview J, Minute 28:12.

die öffentliche Stellungnahme des Unternehmens zwar nicht direkt das Programm des Medienhauses, jedoch die tägliche Kommunikation des Unternehmens.

„Es gibt [...] eigentlich gar nicht mehr so viele Themen [...] die nur noch unser Haus und unsere tägliche Arbeit und das Geldverdienen betreffen, sondern die immer einen gesellschaftspolitischen Diskurs nach sich ziehen.“²⁰³

Dies gilt insbesondere für Themen, die durch die Geschäftsführer*innen großer Unternehmen als Sprachrohr angesprochen werden.²⁰⁴

Die Grenzen der Positionierung hinsichtlich Inhalt und Themen ziehen einige Unternehmen klar bei konkreter Parteipolitik, die beispielsweise eine politische Partei unterstützt oder eine andere in ein negatives Licht rücken soll.²⁰⁵ Auch Themen, die ein Unternehmen selbst nicht leben kann, wie beispielsweise Stellung beziehen zum Thema Frauenquote, wenn man diese selbst nicht erfüllen kann, stellen für einige Befragte ein Tabu dar.²⁰⁶ Außerdem werden Themen vermieden, die mit großer Sicherheit von der eigenen Zielgruppe abgelehnt werden und den Gewinn des Unternehmens gefährden könnten.²⁰⁷

4.6.4.4 Reaktionen

Die Reaktionen der Stakeholder auf eine gesellschaftspolitische Positionierung waren überwiegend positiv. Die Herstellung eines Stoffes in Regenbogenfarben fand breite Beachtung in der Presse und wurde auch von den Mitarbeiter*innen als positiv aufgenommen.²⁰⁸ Auch die anderen Unternehmen, die in einer Form Haltung gezeigt haben, sprachen von überwiegend positiven Reaktionen ihrer Stakeholder, wie z. B. Konsument*innen. Besonders wenn die Zielgruppe eines Unternehmens homogen ist und diese Themen ebenfalls als wichtig erachtet, kann ein Unternehmen auf Unterstützung hoffen und hat wenige schlechte Reaktionen zu befürchten.²⁰⁹ Durch

²⁰³ Interview G, Minute 19:20.

²⁰⁴ Vgl. Interview G, Minute 19:45.

²⁰⁵ Vgl. Interview F, Minute 15:02 & Interview E, Minute 19:58.

²⁰⁶ Vgl. Interview B, Minute 18:52.

²⁰⁷ Vgl. Interview A, Minute 10:03.

²⁰⁸ Vgl. Interview B, Minute 12:54.

²⁰⁹ Vgl. Interview A, Minute 8:40, Interview J, Minute 26:32.

Social Media ändert sich diese Stimmung jedoch teilweise. Zwar bieten diese Plattformen die Möglichkeit, seine Zielgruppe zu informieren und auch die Befürworter*innen zu erreichen, allerdings ist die Gefahr groß, Konsument*innen gegen sich aufzubringen. So sprechen einige der Befragten von einer „Hatergeneration“ im Internet.²¹⁰ Ein Gesprächspartner empfindet genau dies aber auch als interessant. So kann durchaus ein Gespräch mit Kritiker*innen seiner Aussagen in den sozialen Netzwerken entstehen und ein Versuch unternommen werden, diese Menschen aufzuklären und so einen Austausch stattfinden zu lassen.²¹¹ Die Relevanz von Social Media im Besonderen wird in einem weiteren Kapitel dieser Arbeit behandelt.

4.6.4.5 Chancen

Alle Unternehmensvertreter*innen wurden nach den generellen Chancen der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung für ihr Unternehmen gefragt – auch wenn ihr Unternehmen bisher keine öffentliche Haltung eingenommen hat. Generell äußerten die Befragten viele positive Effekte der Positionierung. So besteht eine Chance darin, vor allem Konsument*innen mit der gleichen Gesinnung anzusprechen und sie entweder als neue Kund*innen zu gewinnen oder noch mehr an das Unternehmen zu binden.²¹² Durch das Aufgreifen von Themen, die die Zielgruppe eines Unternehmens bewegen, kann eine Nähe zu den Konsument*innen geschaffen werden und idealerweise die Zielgruppe des Unternehmens vergrößert und der Absatz gesteigert werden.²¹³ Ein Interviewpartner fasst es zusammen:

„In dem Moment wo ich mich gesellschaftspolitisch äußere [...] hole ich einen bestimmten Kundenkreis in mein Unternehmen hinein und kann, das ist die Chance, diese Personen dann auch mitunter langfristig an das Unternehmen binden. [...] Die Chance ist auf jeden Fall neue Käufer zu generieren, bestehende Käufer zu halten und insgesamt auch ein positives Image aufzubauen. Was mitunter eben nicht unmittelbar messbar ist, aber dann eben langfristig zum Unternehmenserfolg beiträgt.“²¹⁴

²¹⁰ Vgl. F, Minute 11:20 & Interview J, Minute 18:27.

²¹¹ Vgl. Interview J, Minute 23:41.

²¹² Vgl. Interview C, Minute 07:56.

²¹³ Vgl. Interview A, Minute 10:49.

²¹⁴ Interview E, Minute 11:39

Das Zitat macht deutlich, dass ein Unternehmen, welches sich öffentlich gesellschaftspolitisch äußert, ein positives Image aufbauen kann. Dies führt dazu, dass ein Unternehmen als engagierte/r Akteur*in wahrgenommen wird. Dies ist dem Unternehmenserfolg auf lange Sicht zuträglich.²¹⁵

Zwei Interviewte nannten das positive Aufladen der Arbeitgeber*innenmarke als Chance für ihre Unternehmen. Sie äußern dies besonders im Hinblick auf den bereits erwähnten Fachkräftemangel. Durch bestimmte Äußerungen können Fachkräfte angeworben werden und das Unternehmen als Arbeitgeber positiv in Erscheinung treten.²¹⁶

Durch die öffentliche Positionierung kann ein Unternehmen immer auch die Meinungsbildung einer Gesellschaft vorantreiben und so Einfluss auf diese nehmen.²¹⁷ Ein Gesprächspartner äußert die Chance, so vor allem junge Leute für ein Unternehmen zu begeistern, da diese seiner Meinung nach Marken suchen, die klar eine klare Haltung vertreten zeigen und ihnen so Halt geben.²¹⁸

Lediglich ein Unternehmensvertreter benennt keine Chancen für sein Unternehmen, spricht jedoch Unternehmen das Recht zu, sich zu äußern:

„Ich sehe da jetzt keine große Chance für uns als Unternehmen [...]. Aber ich denke jeder hat das Recht, wenn ihm etwas nicht passt, und das ist ja das Schöne an unserer Demokratie, dass man sich dazu äußern kann.“²¹⁹

²¹⁵ Vgl. Interview I, Minute 18:10

²¹⁶ Vgl. Interview D, Minute 15:30

²¹⁷ Vgl. Interview E, Minute 11:24 & Interview J, Minute 17:49

²¹⁸ Vgl. Interview F, Minute 10:00

²¹⁹ Interview H, Minute 13:46

4.6.4.6 Risiken

Zwei der befragten Unternehmensvertreter*innen konnten ausschließlich Chancen der öffentlichen Positionierung erkennen. Ein Unternehmensvertreter äußert, dass

„[...] die meisten unserer Kunden, die eine politische Haltung haben, eine ähnliche haben wie wir und das dann gut finden. [...] Wenn es irgendwie mit wirtschaftlichen Verlusten einherginge, die ich natürlich dann für auffangbar halten würde, würde ich sagen, euer Geld möchte ich auch nicht haben. Das wäre mir dann egal.“²²⁰

Je nach Branche ziehen die Unternehmen einen bestimmten Kund*innenkreis an, der mit den Werten und Ansichten der Unternehmen übereinstimmt und eine Positionierung weniger risikoreich für das Unternehmen macht. Auch ein weiterer Befragter schätzte das Risiko als gering für sein Unternehmen ein.²²¹ Eine andere Interviewpartnerin betrachtet dies kritischer. Gerade in einem Umfeld mit starker Konkurrenz und einem gesättigten Markt mit austauschbaren Produkten, könne man sich durch politische Statements vornehmlich negativ entwickeln. Konsument*innen, die eine andere Meinung vertreten, werden dann zu Produkten anderer Unternehmen wechseln. Lediglich eine starke Marke könne dies abfangen.²²² Auch die anderen Befragten sehen dies als große Schwierigkeit an. Dort, wo man durch eine Meinung eine Hälfte der Konsument*innen anspricht und ein positives Image aufgebaut wird, wird die andere Hälfte mit einer anderen Meinung abgeschreckt.²²³ Gerade bei Unternehmen mit einer heterogenen Zielgruppe oder Produkten, die stark polarisieren, wird dies als großes Problem erachtet.²²⁴ Die Angst vor dem Scheitern des Unternehmenserfolgs wird von einigen der Befragten als Hauptgrund für die gesellschaftspolitische Zurückhaltung ihres Unternehmens gesehen.²²⁵

²²⁰ Interview J, Minute 26:32.

²²¹ Vgl. Interview A, Minute 11:18.

²²² Vgl. Interview C, Minute 08:05.

²²³ Vgl. Interview E, Minute 12:42 & Interview F, Minute 10:18.

²²⁴ Vgl. Interview G, Minute 38:17.

²²⁵ Vgl. Interview E, Minute 13:32 & Interview E, Minute 13:53.

Gesellschaftspolitische Themen umfassen ein sehr breites Spektrum und erzeugen in gewissen Zielgruppen Emotionen, wenn sie diese direkt betreffen. Die daraus resultierenden hitzigen Diskussionen der Verbraucher*innen werden als Risiko betrachtet.²²⁶ Wie bereits erwähnt, bieten besonders Social-Media-Kanäle eine Plattform für negative Kommentare, die besonders bei emotionalen Themen einen sogenannten ‚Shitstorm‘²²⁷ auslösen können. Gewisse Aussagen können zudem von verschiedenen Gruppen instrumentalisiert und in eine falsche Richtung gelenkt werden.²²⁸

Ebenso besteht laut einem Befragten die Gefahr nicht authentisch zu wirken, wenn man sich zu etwas äußert, dass im Unternehmen selbst nicht oder anders gelebt wird.²²⁹ Authentizität ist hier also ein wichtiges Stichwort. Für das Medienunternehmen bestehen laut eigener Aussage besondere Risiken, insbesondere bei Themen, die nicht direkt mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens verbunden sind. Für das eigene Programm, besonders die Nachrichtenformate, besteht eine Neutralitätspflicht. Durch das öffentliche Positionieren in eine bestimmte Richtung, beispielsweise gegen eine Partei oder Politiker*innen, kann sich dies negativ auf die Glaubwürdigkeit und Neutralität der veröffentlichten Inhalte auswirken. Es könne der Eindruck erweckt werden, der Sender sei durch bestimmte Absprachen nicht mehr neutral und verfolge eigene Interessen.²³⁰

Eine Gesprächspartnerin fasst die Problematik der Positionierung zusammen:

„So schön es auch wäre für gesellschaftspolitisch, vielleicht aus persönlicher Sicht, wertvolle Themen die eigene Marke einzusetzen, so sehr muss man auch überlegen, wie groß ist das was man gewinnen kann gegenüber dem, was man als Risiko eingeht.“²³¹

Das Abwägen zwischen Chancen und Risiken stellt einen zentralen Faktor der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung von Unternehmen dar.

²²⁶ Vgl. Interview B, Minute 12:56.

²²⁷ „Sturm der Entrüstung in einem Kommunikationsmedium des Internets, der zum Teil mit beleidigenden Äußerungen einhergeht“. Duden o. J., o. S.

²²⁸ Vgl. Interview F, Minute 12:44.

²²⁹ Vgl. Interview B, Minute 18:52.

²³⁰ Vgl. Interview G, Minute 39:04.

²³¹ Interview G, Minute 39:32.

4.6.4.7 Druck durch Stakeholder

Die Interviewpartner*innen nehmen ein steigendes Bewusstsein der Konsument*innen und auch anderer Stakeholder für gesellschaftspolitische Themen wahr.²³² So fordern diese immer mehr ein, dass Unternehmen gewisse Standards einhalten.²³³ Hier stehen jedoch weniger öffentliche Äußerungen zu gesellschaftspolitischen Themen im Fokus sondern, je nach Produkt oder Dienstleistung, das Vorweisen von Zertifikaten bezüglich ressourcenschonender Produktionsverfahren, das Einhalten von Arbeitsstandards oder der Verzicht auf ungesunde Inhaltsstoffe. Eine öffentliche Unternehmenspositionierung wird besonders zu Themen die medial präsent sind immer häufiger von Konsument*innen eingefordert.²³⁴ Auch andere Stakeholder, wie der Staat oder Lieferant*innen, fordern beispielsweise Nachweise über den Gesundheits- und Arbeitsschutz ein.²³⁵

Zwei der befragten Vertreter*innen kleiner und mittlerer Unternehmen sehen aufgrund ihrer Größe einen geringeren Druck, eine öffentliche Haltung einzunehmen.²³⁶ Sie sehen die Relevanz ihrer Positionierung eher bei großen Unternehmen gegeben.

„Für uns hat das als nicht börsennotiertes Unternehmen in Deutschland auch eine geringere Relevanz. Es guckt keiner, oder zumindest gefühlt guckt keiner so sehr darauf, ob wir uns jetzt für den Umweltschutz einsetzen.“²³⁷

Andere Unternehmensvertreter*innen der kleinen und mittleren Unternehmen spüren jedoch durchaus einen steigenden Druck. Mitarbeiter*innen erhalten so Nachrichten von Konsument*innen bezüglich gesellschaftspolitischer Themen und der Bitte, sich mit diesen zu beschäftigen. Auch in Kundengesprächen werden diese Themen immer wieder an die Unternehmensvertreter*innen herangetragen.²³⁸

²³² Vgl. Interview E, Minute 18:17.

²³³ Vgl. Interview E, Minute 14:23 & Interview I, Minute 20:28.

²³⁴ Vgl. Interview E, Minute 14:23.

²³⁵ Vgl. Interview B, Minute 32:00.

²³⁶ Vgl. Interview C, Minute 07:36 & Interview I, Minute 20:10.

²³⁷ Interview G, Minute 08:03.

²³⁸ Vgl. Interview A, Minute 12:38 & Interview E, Minute 18:37.

4.6.4.8 Zukünftige Entwicklung

Insgesamt äußern sechs von zehn Befragten, dass sie sich die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung ihres Unternehmens zukünftig vorstellen können. Einige der Befragten gaben an, dass vor allem gesellschaftliche Veränderungen dazu führen können, dass ihr Unternehmen in Zukunft öffentlich Haltung zeigt. Ein Unternehmensvertreter sagt: „Wenn wir in Deutschland einen Trump hätten, dann würden wir uns sicherlich auch positionieren.“²³⁹

Sieben von zehn Befragten äußerten, dass gesellschaftspolitische Themen allgemein für ihr Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden. Dadurch, dass sich immer mehr Menschen eine eigene Meinung bilden und diese vornehmlich über Social Media pro aktiv nach außen kommunizieren, wird dies auch immer wichtiger für Unternehmen, um Kund*innen für sich zu gewinnen. Besonders gesellschaftspolitische Themen, die die Bürger*innen einer Gesellschaft betreffen, werden somit nach Meinung eines Befragten relevanter. Auch andere Gesprächspartner*innen schätzen dies so ein. Hier rücken nach Meinung der Befragten vor allem Umweltthemen wie Ressourcenschonung, Umweltschutz und Inhaltsstoffe von Produkten immer weiter in den Fokus.²⁴⁰ Auch Themen wie Migration oder gleichgeschlechtlicher Ehe sind Themen, zu denen einige Unternehmen in Zukunft eine Haltung einnehmen könnten, wenn dies von internen und externen Stakeholdern gefordert wird.²⁴¹

Die Gesprächspartner*innen mittelständischer Unternehmen zeigen jedoch Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung ihrer öffentlichen Positionierung. Ein Befragter äußert, dass sie sich als mittelständisches Unternehmen nicht in der Pflicht sehen, Stellung zu beziehen.²⁴² Ein Weiterer betont, dass vor allem lokale Themen in Zukunft in den Fokus rücken und eine Positionierung hier vorstellbar ist. Themen wie Standortsicherung und Fachkräftemangel werden hier zukünftig eine Rolle spielen.²⁴³

²³⁹ Interview B, Minute 23:12.

²⁴⁰ Vgl. Interview F, Minute 16:02.

²⁴¹ Vgl. Interview C, Minute 09:39.

²⁴² Vgl. Interview H, Minute 12:30.

²⁴³ Vgl. Interview D, Minute 15:30.

Unternehmen mit einer generell konservativen Ausrichtung werden sich auch in Zukunft schwer damit tun, öffentlich Haltung zu gesellschaftspolitischen Themen zu zeigen. Hier gilt generell das Credo der politischen Zurückhaltung. Dies resultiert oft schon aus der Geschichte der Unternehmen, in denen die Gründer*innen eine konservative Haltung eingenommen haben.²⁴⁴ Anders herum werden Unternehmen, deren Gründer*innen bereits für bestimmte Werte gekämpft und eingestanden haben, dies auch eher in Zukunft weiterführen.²⁴⁵ Das Medienunternehmen sieht sich generell im Zwiespalt:

„Die Frage stellt sich immer wieder. Schickt man jetzt mal einen sehr prominenten Unternehmensvertreter in ein Interview und lassen wir sie mal nicht über die Programme [...] sondern über Nachhaltigkeit [sprechen]. [...] und da habe ich eigentlich auch noch keine abschließende Antwort darauf, wie sich das entwickelt.“²⁴⁶

Sollte sich die Stimmung in der Gesellschaft jedoch weiter verändern und die Forderungen nach einer öffentlichen Positionierung von Unternehmen lauter werden, kann sich der Befragte dies auch für sein Unternehmen zukünftig vorstellen.²⁴⁷

Ein Unternehmensvertreter, dessen Unternehmen generell gesellschaftspolitische Themen, vor allem in Social Media-Postings aufgreift, wird dies auch in Zukunft weiter tun.

„Wir sind ja gerade in sehr politisierten Zeiten auf eine ganz extreme Art. Wenn jetzt die AFD wirklich noch stärker wird und sich noch mehr Leute ganz klar sehr rechtsnationalistisch rassistisch positionieren, wird sich in unserem ganzen gesellschaftlichen Klima noch mehr ändern und dann sind glaub ich alle gefragt, die nicht so drauf sind, da ihren Mund auf zu machen. Ich würde es eher so ein bisschen von der gesellschaftlichen Entwicklung abhängig machen, in wie weit wir da noch mehr machen müssen. [...] Ich weiß natürlich, dass dieser eine Post da gar nichts bewegt. Aber es sind halt die vielen kleinen Dinge.“²⁴⁸

²⁴⁴ Vgl. Interview E, Minute 00:55.

²⁴⁵ Vgl. Interview A, Minute 06:35.

²⁴⁶ Interview G, Minute 11:00.

²⁴⁷ Vgl. Interview G, Minute 08:17.

²⁴⁸ Interview J, Minute 25:00.

Abhängig von der gesellschaftlichen Entwicklung sieht er zukünftig auch Unternehmen in der Pflicht, sich stärker öffentlich zu positionieren um beispielsweise rassistischen Tendenzen in der Gesellschaft entgegenzuwirken.

4.6.4.9 Kommunikation und die Rolle von Social Media

Im Allgemeinen nutzen die befragten Unternehmen eine große Bandbreite an Kommunikationskanälen. Bis auf ein Unternehmen verbreiten alle Unternehmen Nachrichten über Social-Media-Kanäle. Hier spielen vor allem Facebook, Twitter und Instagram eine Rolle. Bei der externen Unternehmenskommunikation steht vor allem die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen an die Endverbraucher*innen im Vordergrund ²⁴⁹. Das primäre Ziel der Unternehmen ist es, sich über die externe Unternehmenskommunikation offen darzustellen, sich von Wettbewerber*innen abzuheben und eine positiv konnotierte Employer Brand²⁵⁰ aufzubauen.²⁵¹

Allgemein ist das Kommunikationsverhalten der Unternehmen eher zurückhaltend. In einigen Unternehmen ist es Teil der Unternehmenskultur, sparsam mit externer Kommunikation umzugehen, in anderen wird generell erst über Themen kommuniziert, die wirklich marktreif sind.²⁵²

Soziales Engagement, beispielsweise in Form von Aktionen und Spenden, wird von einigen Unternehmen zum Anlass der externen Kommunikation genommen. So wird in Pressemitteilungen und auf der Webseite auf das Engagement hingewiesen, um sich positiv in der Öffentlichkeit darzustellen. Das Image soll nach außen gestärkt und die Wahrnehmung der Rezipienten positiv beeinflusst werden.²⁵³ So kann die Kommunikation auch genutzt werden, um als Unternehmen nahbarer für die Konsument*innen zu wirken.²⁵⁴

²⁴⁹ Vgl. Interview E, Minute 05:30.

²⁵⁰ Vgl. von Walter & Kremmel 2016, S.5: Arbeitgeber*innenmarke. Sie zeigt auf, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber*in steht. Die Employer brand wird durch den Unternehmensnamen, das Unternehmenslogo und andere sichtbare Markenelemente ausgelöst.

²⁵¹ Vgl. Interview H, Minute 13:13 & Interview B, Minute 13:03.

²⁵² Vgl. Interview D, Minute 04:46; Interview E, Minute 00:55; Interview G, Minute 23:01 & Interview B, Minute 11:29.

²⁵³ Vgl. Interview F, Minute 02:59 & Interview H, Minute 03:46.

²⁵⁴ Vgl. Interview D, Minute 07:00.

Viele soziale Engagements, besonders der kleinen und mittleren Unternehmen, werden jedoch nicht nach außen kommuniziert. Die Unternehmen begreifen diese Aktionen als selbstverständlich, um der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Eine Vermarktung dieser Aktionen wird als unpassend empfunden, da hier vor allem die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in Frage gestellt werden kann.²⁵⁵

Die Kommunikation von Themen, die polarisieren oder Spannungen auslösen können, sind besonders brisant. Politische Themen, die in den meisten Fällen in einer heterogenen Zielgruppe keine Konsensthemen darstellen, werden diesbezüglich von einigen der befragten Unternehmen gemieden. Es gilt die Übereinkunft, nicht über politische Themen zu kommunizieren und sich vor allem an die Kommunikation über eigene Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen zu halten.²⁵⁶ Hintergrund ist hierfür oft das Online-Verhalten der User*innen auf verschiedenen Plattformen. Vor allem Social-Media-Kanäle bieten die Chance, mit Konsument*innen in Kontakt zu treten und einen Austausch zu fördern.

Soziale Netzwerke dienen der direkten Kommunikation mit der Zielgruppe. So werden unter anderem Facebook und Instagram genutzt, um den Endverbraucher*innen Produktinformationen zu bieten²⁵⁷, eine jüngere Zielgruppe zu erreichen oder die Employer Brand weiter aufzubauen.²⁵⁸ Doch der mögliche Austausch stellt zugleich für die meisten Unternehmen das größte Risiko der Nutzung von Social Media dar.

Insgesamt spielt Social Media eine große Rolle für die Unternehmen, die gleichermaßen positiv als auch negativ dargestellt wird. Es wird deutlich, dass Social Media eine Verbindung zwischen Unternehmen und Konsument*innen fördert und ein gegenseitiger Austausch stattfindet²⁵⁹. Dieser fordert Unternehmen immer mehr, sich mit gesellschaftspolitischen Themen auseinanderzusetzen.²⁶⁰

²⁵⁵ Vgl. Interview G, Minute 22:34.

²⁵⁶ Vgl. Interview E, Minute 03:58.

²⁵⁷ Vgl. Interview E, Minute 05:20.

²⁵⁸ Vgl. Interview G, Minute 23:27.

²⁵⁹ Vgl. Interview A, Minute 07:55 & Interview J, Minute 23:41.

²⁶⁰ Vgl. Interview A, Minute 12:38.

5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Nachdem nun die Ergebnisse der Interviews dargelegt wurden, erfolgt in diesem Kapitel die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der zentralen Forschungsfrage: Wie stehen deutsche Unternehmen der eigenen öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung als Teil ihrer Verantwortung gegenüber? Um diese Frage beantworten zu können, wird im Folgenden auf die Unterfragen: Ist die gesellschaftspolitische Positionierung ein Teil der unternehmerischen Verantwortung in Deutschland? Welche Gründe gibt es für oder gegen die gesellschaftspolitische Positionierung? Welche Chancen und Risiken können bezüglich der gesellschaftspolitischen Positionierung identifiziert werden? Wie wird die zukünftige Entwicklung der gesellschaftspolitischen Positionierung in den Unternehmen eingeschätzt? eingegangen. Dazu werden die Ergebnisse der Interviews im Hinblick auf die Ausführungen im theoretischen Teil dieser Arbeit interpretiert.

Im Folgenden werden die einzelnen Unterfragen zur besseren Übersicht schrittweise beantwortet, um so auf die Beantwortung der Forschungsfrage hinzuarbeiten. Im Anschluss wird die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit abschließend beantwortet.

Ist die gesellschaftspolitische Positionierung ein Teil der unternehmerischen Verantwortung?

Die gesellschaftspolitische Positionierung ist bei keinem Unternehmen als Teil der unternehmerischen Verantwortung verankert. Auch Corporate-Citizenship-Aufgaben werden in den Unternehmen weniger als Teil ihrer Verantwortung angesehen. Lediglich ein Unternehmensvertreter äußert eine deutliche Verpflichtung des Unternehmens im Sinne von Corporate Political Responsibility, Leistungen für eine Gesellschaft bereitzustellen, die der Staat als Gesetzgeber nicht ausreichend abdeckt. Hier stehen beispielsweise das Angebot eines Betriebskindergartens, die Einsparung von Energie und die Leistung einer umfassenden Gesundheitsvorsorge im Vordergrund, wie es auch Bohnen in seinen Ausführungen zum Thema CPR beschreibt.

Es wird deutlich, dass die Unternehmen vornehmlich Corporate Social Responsibility im Sinne einer Verantwortung innerhalb des engen Geschäftsbereichs sehen. So besteht diese für produzierende Unternehmen vor allem gegenüber der Umwelt im Vordergrund, welcher mit ressourcenschonender Produktion nachgekommen werden kann. Unternehmen, die beispielsweise Alkoholika herstellen, sehen ihre Verantwortung im bewussten Konsum der eigenen Produkte und ein Medienunternehmen trägt für die gesetzeskonformen Inhalte seiner Medienangebote Verantwortung.

Durch die geführten Interviews konnte jedoch festgestellt werden, dass sich Unternehmen mit ihrer Rolle in der Gesellschaft und ihrer Verantwortung auseinandersetzen. Neben sozialem Engagement in Form von Geld- und Sachspenden wird diese durch eine gelebte moralische Verpflichtung, vor allem gegenüber den Mitarbeiter*innen und bei produzierenden Unternehmen gegenüber der Umwelt, wahrgenommen. Die theoretischen Ausführungen im Kapitel 2, in dem Unternehmen als aktive Akteur*innen der Gesellschaft beschrieben werden, können durch die geführten Gespräche untermauert werden. Keine/r der befragten Unternehmensvertreter*innen sieht sein/ihr Unternehmen rein der Qualität der Güter oder Dienstleistungen verpflichtet. Je nach Branche der Unternehmen, liegt die Verantwortung auf einem anderen Fokus, wird aber innerhalb der Unternehmen wahrgenommen.

Auf der CSR-Pyramide von Carroll (Abbildung 1) werden von den befragten Unternehmen vor allem die drei Ebenen economic, legal und ethical beachtet. Einige Unternehmensvertreter*innen äußerten, dass staatlichen Gesetzgebungen, beispielsweise zu Ressourcenschonung und Umweltstandards, immer mehr Rechnung getragen werden muss. Die ethische Ebene wird von mehreren Unternehmen in Form der freiwilligen über die Gesetzgebung hinausgehende Ressourcenschonung oder die besondere Wertschätzung der Mitarbeiter*innen erfüllt. Der obersten Ebene, der philanthropic responsibilities, wird weniger in Form der gesellschaftspolitischen Positionierung, sondern vor allem als Spendenaktionen und lokalem Engagement Rechnung getragen. So startet eines der Unternehmen regelmäßig soziale Aktionen in Köln und ein anderes veranstaltet jährlich eine Spendenaktion. Außerdem werden Mitarbeiter*innen in ihrem sozialen Engagement unterstützt. Besonders die vermehrte Diskussion über die Integration von Flüchtlingen führte dazu, dass sich einige der Unternehmen dazu entschlossen, geflüchteten Menschen in ihrem Unternehmen eine Chance auf einen Ausbildungsplatz

zu geben. Viele der Unternehmen sehen sich jedoch nicht in der Pflicht, als moralische Instanz in der Gesellschaft zu fungieren. Dies zeigt sich, wie bereits angemerkt, auch in dem Verständnis der Unternehmensverantwortung. Da Unternehmen vor allem für die eigenen Mitarbeiter*innen und Produkte Verantwortung übernehmen, wirkt sich dies womöglich auch auf die gesellschaftspolitische Positionierung aus. Unternehmen äußern sich demnach nicht zu Themen der Gesellschaft, mit denen sie nach eigenem Empfinden keine direkten Berührungspunkte haben. Dies kann nach Meinung verschiedener Gesprächspartner*innen vor allem auf die Authentizität eines Unternehmens auswirken.

Welche Gründe gibt es für oder gegen die Positionierung?

Drei der Befragten merkten an, dass politische Aussagen im Allgemeinen nicht angemessen für ein Unternehmen seien. Besonders Unternehmen, die sich durch einen eher konservativen Führungs- und somit auch Kommunikationsstil auszeichnen, stehen der Positionierung eher kritisch gegenüber. In diesen Unternehmen bezieht sich die Unternehmenskommunikation vor allem auf die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen. Sie sehen es nicht in ihrer Verantwortung, sich öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen zu äußern. Diesbezüglich geben in einigen der befragten Unternehmen die Geschäftsführungen die klare Anweisung an ihre Mitarbeiter*innen, öffentlich eine gesellschaftspolitische Neutralität zu bewahren. Das Konzept CPA wird hier nicht in die Kommunikationsstrategie verankert. Besonders mittlere und kleine Unternehmen sehen es nicht als ihre Aufgabe an, in gesellschaftspolitische Diskussionen einzusteigen. Sie sehen insbesondere große Unternehmen im Fokus der Öffentlichkeit und somit auch in der Verantwortung.

Der primäre Grund, sich gegen die Positionierung zu gesellschaftspolitischen Themen zu entscheiden, umfasst die Befürchtung, bestimmte Konsument*innen mit einer konträren Meinung abzuschrecken und als potenzielle Kund*innen zu verlieren. Auch die Unternehmensvertreter*innen, deren Unternehmen sich noch nicht öffentlich positioniert haben, nannten dies als eines der größten Risiken. Dass diese Angst nicht unbegründet ist, zeigen die aktuellen Beispiele von Nike und Uber, die in der vorliegenden Arbeit erörtert wurden. Kritische Konsument*innen verfolgen die gesellschaftspolitischen Aktivitäten von Unternehmen und äußern ihre politische Meinung

immer öfter durch ihr Kaufverhalten. Über Social-Media-Plattformen verbreiten sich Nachrichten über Konsument*innenboykotte rasant und Unternehmen müssen mit einem Imageschaden rechnen. Zahlreiche Beispiele dieser Art gibt es vor allem in den USA. Über diese Fälle wird auch in den deutschen Medien berichtet. So wächst der Druck sich mit gesellschaftspolitischen Themen auseinanderzusetzen auch auf Unternehmen in Deutschland. Diese können sich vor Boykotten immer weniger schützen. Viele Unternehmen bevorzugen deshalb eine wenig polarisierende Kommunikationsstrategie. Hier liegt der Fokus auf Themen, die mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen der Unternehmen im Verbindung stehen. Auch Umweltthemen, wie die Ressourcenschonung, werden thematisiert, da sie eher als allgemeine Konsensthemen unter Bürger*innen angesehen werden können.

Der Unternehmensgewinn stellt für die Mehrheit der Unternehmen die Basis ihres Handelns dar. Er muss bei allen gesellschaftspolitischen Aktionen gesichert sein. Demnach bildet dies das Fundament der Verantwortungsübernahme, was ebenfalls in der CSR-Pyramide von Carroll abgelesen werden kann, deren Basis die ökonomische Ebene ist (siehe Abbildung 1). So hat der berühmte Spruch von Milton Friedman, die einzige Verantwortung eines Unternehmens sei die Gewinnmaximierung, zwar heutzutage prinzipiell keine Gültigkeit mehr, allerdings bildet die Erzielung von Gewinn immer noch die Basis aller Unternehmenshandlungen. Kein Unternehmen handelt nach moralischen Standards, wenn dies einen Umsatzverlust generiert, der nicht vom Unternehmen abgefangen werden kann.

Zusammenfassend können als zentrale Gründe gegen die Positionierung ein befürchteter Imageschaden, der Verlust von Kund*innen und die generelle Ablehnung der Vermischung von Unternehmensthemen und Politik herausgefiltert werden.

Durch die Gespräche mit Unternehmensvertreter*innen, deren Unternehmen sich bereits in kleinem Maße öffentlich positioniert haben, können als Gründe für die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung vor allem zwei Faktoren ausgemacht werden: Das Vorleben eines gewissen ethischen Wertekonstrukts oder eine gewünschte Imagesteigerung. Im Falle des Miniatur Wunderlandes steht vor allem der erste Grund im Fokus. Es geht es um den Beitrag zur Gesellschaft und dem Etablieren bestimmter Werte, was vor allem von den beiden Gründern angetrieben wird. Aus den

Unternehmenswerten kann die Motivation erwachsen, eine öffentliche Haltung zu gesellschaftspolitischen Themen zu zeigen und an öffentlichen Debatten teilzunehmen.²⁶¹ Je größer die Relevanz der Werte für die Mitarbeiter*innen beziehungsweise Geschäftsführer*innen eines Unternehmens ist, desto größer scheint die Wahrscheinlichkeit, dass diese Haltung über verschiedene Kommunikationsplattformen des Unternehmens nach außen präsentiert werden, um Einfluss auf eine Gesellschaft auszuüben. Nach den Gesprächen wurde jedoch deutlich, dass sich die Unternehmenswerte vor allem auf die Produkte oder Dienstleistungen der Unternehmen sowie dem Miteinander der Mitarbeiter*innen beziehen und nur selten nach außen getragen werden. Sie dienen vornehmlich als interne Leitlinien des gesellschaftlichen Miteinanders.

Die primären Gründe für eine gesellschaftspolitische Positionierung können also als Imagesteigerung, Gewinnung neuer Kund*innen und Vermittlung von Werten an die Gesellschaft zusammengefasst werden.

Welche Chancen und Risiken werden identifiziert?

Zunehmende Probleme äußern die Unternehmensvertreter*innen hinsichtlich der Gewinnung geeigneten Personals. Hier sehen die Befragten eine Chance, sich durch die öffentliche Positionierung als gute Employer Brand zu präsentieren. Es werden Themen in die externe Unternehmenskommunikation integriert, die als relevant innerhalb der Zielgruppe erachtet werden. Denn das Unternehmensimage spielt für Unternehmen eine große Rolle, um wettbewerbsfähig zu bleiben.²⁶² Unternehmen spüren, dass ein gutes Image durch ein präsenten Wertekonstrukt insbesondere für das Anwerben von Fachkräften immer mehr an Bedeutung gewinnt. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus Kapitel 2.4 der vorliegenden Arbeit. Konsument*innen, die auch potenzielle Fachkräfte sein können, fordern mehr Transparenz der Unternehmen und eine Beteiligung an gesellschaftlichen Problemlösungen. Arbeitnehmer*innen achten mehr denn je auf das ethische und moralische Wertekonstrukt ihrer Arbeitgeber*innen. Die Ergebnisse der in Kapitel 2.4.2 aufgeführten Studien, scheinen in ihrer Intensität jedoch noch nicht bei den

²⁶¹ Vgl. Molthagen-Schnöring, S. 21.

²⁶² Hradil 2015, S. 68.

Unternehmensvertreter*innen angekommen zu sein. Der konkrete Wunsch der Verbraucher*innen, dass sich deutsche Unternehmen zu gesellschaftspolitischen Inhalten Positionieren, wird von den Gesprächspartner*innen noch nicht registriert. Allerdings nehmen sie wahr, dass Konsument*innen mündiger werden. Die Kundschaft legt beispielsweise mehr Wert auf ethische Produktionsbedingungen oder gute Inhaltsstoffe und ist im Allgemeinen mehr an gesellschaftspolitischen Themen interessiert. Dieser Druck lastet aktuell jedoch vermutlich noch stärker auf den größeren Unternehmen. Dies wird in einigen Interviews bestätigt, da sie Verantwortung für eine größere Anzahl an Mitarbeiter*innen tragen und mehr im medialen Fokus stehen.

Auch das Miniatur Wunderland äußert den positiven Effekt, mit bestimmten Themen in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden.²⁶³ Doch genau hier liegt auch das größte Risiko, welches von den meisten der Befragten genannt wird. Wo auf der einen Seite das Image positiv aufgeladen wird, gibt es bei polarisierenden Themen immer auch Konsument*innen, die sich aufgrund einer konträren Meinung von dem Unternehmen abwenden können. Besonders Themen, wie beispielsweise die öffentliche Distanzierung zu einer bestimmten Partei, die durch einen hitzigen öffentlichen Diskurs geprägt sind, bergen Risikopotenziale. Diese werden von vielen Unternehmen als so groß eingeschätzt, dass sich gegen eine öffentliche Positionierung entschieden wird. Die in Kapitel 3.2 aufgeführten Potenziale der Unternehmenskommunikation werden demnach in den meisten Unternehmen noch nicht ausgeschöpft. Besonders in Deutschland gilt es oft, Politik und Geschäftliches zu trennen. Das öffentliche Positionieren zu gesellschaftspolitischen Themen wird als unangemessen erachtet.

Wie wird die zukünftige Entwicklung der Positionierung eingeschätzt?

Es ist in den Interviews deutlich geworden, dass die Diskussion um die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung in Deutschland auch die Unternehmen erreicht. Allerdings haben die meisten der befragten Unternehmen noch keine nachhaltige Antwort gefunden, wie zukünftig mit diesem

Thema umgegangen werden soll. Unternehmen entwickeln neue Formen des Engagements, bleiben aber gesellschaftspolitisch eher zurückhaltend. Insgesamt sagten sechs von zehn Unternehmensvertreter*innen, dass sie sich die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung für ihr Unternehmen perspektivisch vorstellen können. Besonders die traditionsreicheren Unternehmen, schließen dies auf der anderen Seite jedoch kategorisch aus.

Sieben von zehn Befragten bejahen, dass Gesellschaftspolitik allgemein für ihr Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird. Einige Interviewpartner*innen gaben an, dass primär gesellschaftliche Veränderungen, die klar gegen moralische und ethische Werte des Unternehmens verstoßen, dazu führen können, dass ihr Unternehmen zukünftig Haltung zeigen wird. Lokale Themen, die den Geschäftsstandort prägen, werden für mittelständische Unternehmen in den Fokus rücken. Hier ist es vor allem für Hersteller lokaler Produkte immer wichtiger sich bewusster als Corporate Citizen an seinem Geschäftsstandort zu präsentieren. Mit sozialem Engagement verankern sie sich als engagierte Player in den Köpfen der Verbraucher*innen und können so ihr Image, auch als Employer Brand steigern.

Wie stehen also die deutschen Unternehmen der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung als Teil ihrer unternehmerischen Verantwortung gegenüber? Es ist deutlich geworden, dass diese Fragestellung zwischen und auch innerhalb der Unternehmen polarisiert und die Bereitschaft, an öffentlichen gesellschaftspolitischen Diskursen einer Gesellschaft teilzunehmen, sehr verschieden bewertet wird. Es scheint in Deutschland eine Schere zwischen dem konservativen Umgang mit politischen Inhalten und Unternehmenskommunikation im Allgemeinen sowie der Kombination dieser beiden Bereiche im Besonderen zu existieren.

Wie im Kapitel 4 dargelegt, haben sich fünf von zehn befragten Unternehmen bereits in einer Form öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen positioniert. Dies erfolgt allerdings selten, wie beim Miniatur Wunderland Hamburg mit einer klaren gesellschaftspolitischen Botschaft zu aktuellen Diskursen einer Gesellschaft, die auch unter der eigenen Zielgruppe polarisieren könnte. Weniger kontroverse Themen, wie Umwelt und Digitalisierung, stehen weit oben auf der Agenda der Unternehmen. Die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung in Form eines engen Corporate Political Advocacy-Konzeptes verfolgt von den befragten Unternehmen nur das Miniatur Wunderland Hamburg. Angetrieben von dem Werteverständnis der

Gründer positioniert sich das Unternehmen regelmäßig zu gesellschaftspolitischen Themen wie zum Beispiel Wahlen oder Rechtsextremismus. Dies geschieht weniger aus ökonomischen Gründen, sondern vor dem Hintergrund des Moralverständnisses und Wertekonstrukts der Mitarbeiter*innen und vor allem der Gründer. So trägt das Miniatur Wunderland zum Gemeinwohl der Gesellschaft bei und agiert durch die Positionierung als Corporate Citizen. Die Positionierung erfolgt, wie ebenfalls im CPA-Konzept verankert, vorwiegend über die Social-Media-Kanäle des Unternehmens, um eine breite Masse an Menschen zu erreichen und diese im besten Falle auch zu überzeugen. Die anderen befragten Unternehmen, die sich bereits zu gesellschaftspolitischen Themen geäußert haben, verfolgen dies oft in einem weiten CPA-Verständnis. So positionieren sich die Unternehmen eher zu Themen, die entweder mit dem Geschäftsfeld zu tun haben (z. B. Don't drink and drive bei einem/r Getränkehersteller*in) oder in der eigenen Zielgruppe erwartungsgemäß wenig polarisieren.

Eine einheitliche Grundhaltung herrscht über die Rolle von Social Media. Neben der Chance, über diese Kommunikationskanäle viele Menschen zu erreichen, sehen Unternehmen hier das größte Risikopotenzial. Können Themen auf einer Unternehmenswebseite noch mit vergleichsweise geringem Polarisierungspotenzial veröffentlicht werden, sorgen die Social-Media-Kanäle dafür, dass sich Informationen und auch Meinungen schnell verbreiten. Unternehmen können sich immer weniger vor negativen Kommentaren auf Online-Plattformen schützen. Bedeutet dies aus Sicht der Verbraucher*innen ein Schritt in Richtung Aufklärung und Unternehmenstransparenz, stellt es für Unternehmen das größte Risiko dar. Hier ist zu erkennen, dass eine eindeutige Strategie der zu vermittelnden Inhalte bislang nur in wenigen der befragten Unternehmen vorhanden ist oder aufgrund der befürchteten Auswirkungen eher eine zurückhaltende Kommunikation betrieben wird.

Da die Vermittlung von Inhalten über Social-Media-Kanäle jedoch besonders in der Endverbraucher*innenkommunikation für viele Unternehmen unabdingbar geworden ist, muss hier eine Lösung in den Unternehmen für den Umgang mit Social Media entwickelt werden.

6 Schlussbetrachtung

Die Schlussbetrachtung soll diese Arbeit abschließend bewerten. Diesbezüglich werden die Methode sowie die Ergebnisse unter dem unter dem Punkt 6.1 kritisch hinterfragt und aufgezeigt, welchen Aspekten in der vorliegenden Arbeit aufgrund von Limitationen nicht entsprochen werden konnte. Im Kapitel 6.2 wird dann ein abschließendes Fazit aus den Ergebnissen gezogen sowie aufgezeigt, welche wissenschaftlichen Lücken diese Arbeit schließt und gleichermaßen welche Fragen sich nun für weitere Forschungen ergeben können.

6.1 Kritische Reflexion und Limitationen

Die Ergebnisse der Interviews stellen ein erstes Meinungsbild der Unternehmensvertreter*innen dar und geben einen Einblick darin, wie deutsche Unternehmen der eigenen öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung gegenüberstehen. Dabei ist es wichtig, die verwendete Methodik und Ergebnisse kritisch zu reflektieren und Limitationen der Arbeit aufzuzeigen.

Insgesamt erwies sich ein qualitatives Vorgehen als zielführend. Das Themengebiet und insbesondere die Sichtweise von Unternehmensseite wurden bisher noch nicht tiefgreifend erforscht. Die qualitativen Einzelinterviews ermöglichten einen offenen Austausch mit den Befragten.

Besonders das teilstrukturierte Format der Interviews gestaltete die Gespräche flexibel und eröffnete der Interviewenden die Möglichkeit, variabel auf die jeweiligen Gesprächspartner*innen einzugehen. Dies hat sich bei der Themenwahl als wichtig für die Offenheit des Gesprächs erwiesen. Die Auswertungsmethode der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ermöglichte eine vergleichende Auswertung der erhobenen Daten sowie eine strukturierte Kodierung und somit auch Darstellung der Ergebnisse. Um eine hinreichende Gültigkeit der Ergebnisse zu erzielen, wurden den von

Mayring²⁶⁴ erarbeiteten Gütekriterien für die qualitative Forschung, Verfahrensdokumentation, Interpretationsabsicherung mit Argumenten, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand und kommunikative Validierung, bestmöglich Folge geleistet. Dem Gütekriterium der Triangulation, also der Betrachtung des Forschungsgegenstandes durch die Verwendung verschiedener methodischer Zugänge,²⁶⁵ konnte im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit nicht entsprochen werden.

Es ist kritisch anzumerken, dass sich die Auswahl der Interviewpartner*innen als schwierig erwiesen hat. Das Thema der vorliegenden Arbeit polarisiert oft innerhalb der Unternehmen, weshalb die Bereitschaft für ein Gespräch relativ gering ausgefallen ist. Mit Hilfe des Schneeballsystems konnten gemäß gängiger Regeln für qualitative Interviews eine ausreichende Anzahl an Gesprächspartner*innen gefunden werden, die jedoch nicht als statistisch repräsentativ angesehen werden kann. Die Stichprobe der Unternehmensvertreter*innen ist, wie für die Ergebnisse der Arbeit von Bedeutung, heterogen und spiegelt so die Einstellungen unterschiedlicher Unternehmen in Deutschland wider. Hier wurde besonders darauf geachtet auch Unternehmen zu befragen, die sich bislang noch nicht zu gesellschaftspolitischen Themen öffentlich positioniert haben. Allerdings konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine großen, börsennotierten Unternehmen für ein Gespräch gewonnen werden. Dies wäre für die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusätzlich interessant gewesen und hätte möglicherweise zu zusätzlichen Aspekten für die Analyse und Interpretation geführt. Die Ergebnisse der Arbeit liefern demnach nur ein erstes Meinungsbild deutscher Unternehmen.

Es ist hinzuzufügen, dass alle Ergebnisse unter dem Aspekt der sozialen Erwünschtheit betrachtet werden müssen und die Kenntnisse des Themengebiets je nach Position der/des Unternehmensvertreter*in stark variieren können.

²⁶⁴ Vgl. Mayring 2015, S. 125.

²⁶⁵ Vgl. Flick 2008, S. 11.

6.2 Fazit und Ausblick

Das Thema der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung von Unternehmen ist aktueller denn je. Dies ist besonders daran auszumachen, dass während des Verfassens der vorliegenden Arbeit verschiedene Artikel, sowohl wissenschaftliche als auch unwissenschaftliche, zu diesem Themenbereich veröffentlicht wurden. Vor allem Nachrichten über Unternehmen aus den USA, die durch politische Statements auf sich aufmerksam machten, waren auch in den deutschen Medien im Jahr 2018 präsent. Neben internationalen Unternehmen wie Nike und Uber reihen sich auch einige deutsche Unternehmen, wie das Miniatur Wunderland Hamburg und die fritz kulturgüter GmbH, in die Riege gesellschaftspolitisch aktiver Unternehmen ein. Wissenschaftler*innen, Expert*innen und Konsument*innen diskutieren gleichermaßen über das Thema. Viele normative Diskurse dazu verbreiten sich insbesondere in deutschen Online-Medien. Was bislang fehlte, war eine Einschätzung aus Sicht der Unternehmen in Deutschland. Durch die geführten Interviews wurde deutlich, dass die Thematik an Bedeutung gewinnt und auch traditionelle Unternehmen beginnen, sich damit auseinanderzusetzen. Die Einschätzungen und Meinungen variieren jedoch stark. Während die einen es als wichtig erachten, als Unternehmen ein Wertefundament zu vertreten und auch öffentlich in gesellschaftspolitische Debatten einzusteigen oder dies für die Zukunft in Betracht ziehen, zeigt die andere Seite gesellschaftspolitische Neutralität. Auch wird die gesellschaftspolitische Positionierung oft nicht direkt zur unternehmerischen Verantwortung gezählt. Verantwortung wird in den Unternehmen in erster Linie für eigene Produkte oder Dienstleistungen übernommen und im Besonderen gegenüber den Mitarbeiter*innen verspürt.

Eine einheitliche Antwort auf die zentrale Forschungsfrage: ‚Wie stehen deutsche Unternehmen der eigenen öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung als Teil ihrer Verantwortung gegenüber?‘ konnte demnach im Rahmen dieser Arbeit nicht geliefert werden. Allerdings wurde die Relevanz der veränderten Unternehmenskommunikation, im Besonderen durch Social-Media-Plattformen, herausgefiltert. Unternehmen und Konsument*innen stehen in einem immer engeren und schnelleren Austausch miteinander. Eine werteorientierte Unternehmenskommunikation, welche das Wertekonstrukt eines Unternehmens repräsentiert, wird immer wichtiger. Konsument*innen möchten wissen, wer hinter den Produkten steht, die sie

kaufen und nutzen Boykotte gegen Unternehmen immer öfter als politische Ausdrucksform. Diese müssen nun entscheiden, ob sie sich als Corporate Citizen verstehen und wie diese Form des Engagements ausgestaltet werden sollte, um zur Formung einer Gesellschaft beizutragen.

Viele Unternehmen leben Corporate Social Responsibility, indem sie Stiftungen oder soziale Projekte, primär finanziell, unterstützen. Diese Form gesellschaftspolitischen Engagements wird auch gerne in den externen Kommunikationskanälen der Unternehmen präsentiert. Bezüglich einer klaren öffentlichen Positionierung als Teil ihrer unternehmerischen Verantwortung, um beispielsweise auf Missstände aufmerksam zu machen oder die demokratischen Werte einer Gesellschaft zu verteidigen, sind deutsche Unternehmen eher zurückhaltend. Es wird in den Interviews deutlich, dass die Unternehmensleitung den prägendsten Einfluss auf die Positionierung eines Unternehmens hat. Sie ist die wesentliche Antriebskraft oder aber auch der größte Widerstand für gesellschaftspolitische Stellungnahme und damit verbundene Aktivitäten. Wenige Unternehmensleitungen der befragten Unternehmen verstehen sich jedoch als „homo politicus“²⁶⁶.

Nachdem durch die vorliegende wissenschaftliche Arbeit sowie das Essential von Stefanie Molthagen-Schnöring die gesellschaftspolitische Positionierung in den Kontext der unternehmerischen Verantwortung eingeordnet wurde, können weitere wissenschaftliche Arbeiten an diese Ergebnisse anknüpfen. Interessant für kommende Forschungen in diesem Bereich können quantitative Erhebungen sein, die ein statistisch fundiertes Meinungsbild erstellen können. Eine Quantifizierung der Ergebnisse könnte eine bessere Einschätzung für die zukünftige Entwicklung deutscher Unternehmen ermöglichen. Des Weiteren wäre eine konkretere Einschätzung der Relevanz der Unternehmensgröße in Bezug auf die gesellschaftspolitische Positionierung aufschlussreich. Hier konnte in der vorliegenden Arbeit nur eine erste Einschätzung geliefert werden, die aufgrund der geringen Fallzahl nicht quantifiziert werden kann.

²⁶⁶ „Der Homo Politicus [der politische Mensch] ist eine Erweiterung der wissenschaftlichen Figuren des Homo oeconomicus (vgl. Adam Smith) und des Homo sociologicus (vgl. Ralf Dahrendorf). Er wird dargestellt als ein fester Bestandteil der Gemeinschaft (Polis), der nicht nur in dieser enthalten ist, sondern auch selbst aktiv tätig wird.“ Krohn & Jung o. J., o. S.

Es wurde deutlich, dass moralisches Handeln und das Vorweisen eines Wertekanons von Unternehmen auch durch Konsument*innen und andere Stakeholder honoriert werden. Ist jedoch eine gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen, die vor allem aus Marketinggründen geschieht vertretbar? Ludger Heidbrink formuliert hierzu Folgendes:

„Das "gute" Unternehmen wird zum erfolgreichen, indem es sich an gesellschaftlich erwünschten Verhaltensstandards orientiert. In den Augen skeptischer Beobachter erhält die unternehmerische Ethik damit einen instrumentellen Charakter, durch den sie ihre Glaubwürdigkeit einbüßt. Der Vorwurf lautet: Wo Moral aus ökonomischen Gründen befolgt wird, ist sie keine mehr.“²⁶⁷

Können Unternehmen als legitime moralische Leitfiguren einer Gesellschaft fungieren oder geht es ihnen letztlich doch immer nur darum, die Moral für die eigene Gewinnmaximierung zu nutzen? In wie fern wäre dies verwerflich und schadet dem Wertekonstrukt von Gesellschaften letztendlich mehr? Viele öffentliche jedoch unwissenschaftliche Debatten befassen sich mit dieser Problematik. Hier könnten weitere wissenschaftliche Arbeiten anknüpfen, um Leitlinien für Unternehmen in Deutschland zu entwickeln, damit diese öffentlich beobachtbar und glaubwürdig Mitverantwortung durch eine öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung übernehmen können.

²⁶⁷ Heidbrink 2008, o. S.

Literaturverzeichnis

Letzter Zugriff auf alle Internetquellen: 14.11.2018

Abbate, Sandro (2014): Marken als Sinnstifter. Identitätsbasierte Markenführung als Antwort auf den Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Backhaus-Maul, Holger (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/apuz/29861/gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen>.

Backhaus-Maul, Holger (2008): Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Corporate Citizenship. 31/2008. Bonn. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/31055/corporate-citizenship>.

Bachhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane, Nährlich, Stefan & Polterauer, Judith (Hrsg.) (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanzen und Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

Baur, Nina & Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Baur, Dorothea & Wettstein, Florian (2015): "Why Should We Care about Marriage Equality?": Political Advocacy as a Part of Corporate Responsibility? Journal of Business Ethics, 138 (2), S. 199-213.

Baur, Dorothea & Wettstein, Florian (2016): CSR's New Challenge: Corporate Political Advocacy. In: Coutinho de Arruda, Maria Cecilia & Rok, Boleslaw (Hrsg.): Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalizing World. Heidelberg: Springer. S. 171-187.

Beck, Reinhard (1986): Sachwörterbuch der Politik. 2. Auflage. Stuttgart: Alfred Kröner.

- Bentele, Günter (2007):** Legitimität der politischen Kommunikation? In: Rieksmeier, Jörg (Hrsg.): Praxisbuch: Politische Interessenvermittlung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bohnen, Johannes (2015):** Unternehmen, mischt euch ein! In: Cicero. Magazin für politische Kultur. Online verfügbar unter: <https://www.cicero.de/wirtschaft/corporate-political-responsibility-statt-csr-unternehmen-mischt-euch-ein/59194>.
- Bohnen, Johannes (2015a):** Corporate Political Responsibility (CPR) – Warum Unternehmen sich offen politisch positionieren müssen. In: Zeitschrift für Politikberatung 7 (1-2), S. 55–58.
- Bohnen, Johannes (2017):** Corporate Political Responsibility– Unternehmen sollten ihre politische Marke entwickeln. In: CSR Magazin, 2 (2017), 6–7.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2016):** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bowen, Howard (1953):** Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row.
- Bruhn, Manfred (2018):** Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010):** National Strategy for Corporate Social Responsibility – Action Plan for CSR – of the German Federal Government. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/EN/PDF-Publikationen/a398-csr-action-plan-englisch.pdf?__blob=publicationFile.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.):** CSR Impulse von Unternehmen. Impulse aus der Praxis von Großunternehmen: Gemeinsam entwickelte Kriterien geben Orientierung. Online verfügbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Impulse-von-Unternehmen/Grossunternehmen/grossunternehmen.html>.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2017):** Was ist Hate Speech? Online verfügbar unter: <http://www.bpb.de/252396/was-ist-hate-speech>.

- Carroll, Archie B. (1991):** The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: Business Horizons, 34 (4), S. 39-48. Online verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>.
- Carson, Biz (2017):** Over 200,000 people deleted Uber after the company operated its service at JFK airport during the Trump strike. In: Business Insider, 03.02.2017. Online verfügbar unter: <https://www.businessinsider.de/over-200000-people-deleted-uber-after-deleteuber-2017-2?r=US&IR=T>.
- Deutsche Welle (2017):** US-Konzerne sauer auf Trump. Online verfügbar unter: <https://www.dw.com/de/us-konzerne-sauer-auf-trump/a-37325223>.
- Diekmann, Andreas (2014):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 8. Auflage, Hamburg: Rowohlt.
- Dyk, Irene Josefa (1981):** Gesellschaftspolitische Aspekte der Planung. Zielgenese und -transformation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Duden (o. J.):** Shitstorm. Berlin: Bibliographisches Institut GmbH. Online verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Shitstorm>.
- Edelman (2017):** Edelman Earned Brand Markenstudie 2017. Online verfügbar unter: https://www.edelman.de/fileadmin/user_upload/Studien/Edelman_Earned_Brand_2017_Broschuere.pdf.
- Edelmann (2016):** Edelman Earned Brand Markenstudie 2016. Online verfügbar unter: <https://www.edelman.de/newsroom/studien-insights/earned-brand-2016-von-respekt-zu-commitment/>.
- Eifler, Stefanie (2014):** Experiment. In: Baur, Nina & Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden empirischer Sozialforschung (2014). S. 195-210.
- Eu-Info (o. J.):** Grünbuch und Weißbuch: Denkanstöße zur Weiterentwicklung der EU. Online verfügbar unter: <http://www.eu-info.de/europapunkt/gesetzgebungsverfahren/weissbuch/>.
- Europäische Kommission (2011):** Eine neue EU-Strategie 2011–2014 für soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM (2011) 681 endgültig, 25.10.2011. Brüssel: Europäische Kommission.
- Eucken, Walter (1990):** Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Stuttgart: utb.

Facebook Miniatur Wunderland Hamburg (2017): Werdet Teil der kleinsten Demonstration der Welt! Online verfügbar unter: <https://www.facebook.com/MiniaturWunderlandHamburg/videos/werdet-teil-der-kleinsten-demonstration-der-welt/10156826265824988/>.

Facebook Miniatur Wunderland Hamburg 2017a: Liebe Freunde aus Amerika, bitte mauert Euch nicht ein. Online verfügbar unter: https://www.facebook.com/MiniaturWunderlandHamburg/?tn-str=k*F.

Flick, Uwe (2008): Triangulation. Eine Einführung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.

Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (2012): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage, Hamburg: Rowohlt.

Friedrich, Peter & Hadasch, Heiko (2010): Corporate Social Responsibility in Deutschland. Stand einer gesellschaftspolitischen Diskussion. In: Aßländer, Michael (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Stuttgart: Hampp, S. 127–143.

Ford Media Center (2018): Ford Trends Report. Online verfügbar unter <https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/de/de/news/2017/12/07/ford-trends-report-2018-zeigt--wie-vorrausschauend-verbraucher-un.pdf>.

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: The New York Times Magazine. Online verfügbar unter: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.

fritz-kulturgüter GmbH (2018): mensch, wach auf! Online verfügbar unter: <https://www.fritz-kola.de/menschwachauf/>.

Häder, Michael (2015): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Hartley, Jean (1994): Case Studies in *organizational research*. In: Cassell, Catherine & Symon, Gillian (Hrsg.): Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide. London: Sage, S. 208-229.

Hass, Berthold, Walsh, Gianfranco & Kilian, Thomas (2008): Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin: Springer.

Heidbrink, Ludger (2008): Wie moralisch sind Unternehmen? In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Corporate Citizenship. 31/2008. Bonn. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/31055/corporate-citizenship>.

- Heidbrink, Ludger (2012):** Unternehmen als politische Akteure. Eine Ortsbestimmung zwischen Ordnungsverantwortung und Systemverantwortung. In: ORDO 63 (1), S. 203-233.
- Helfferrich, Cornelia (2011):** Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden: Springer VS.
- Hilton, Matthew (2005):** Die Globalisierung der Verbraucher. Zur Geschichte des Konsumerismus als sozio-politische Bewegung. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. 18 (4), 18-29.
- Holtmann, Everhard (2003):** Politik-Lexikon. 3. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Hradil, Stefan (2015):** Unternehmen und ihr Sozialkapital. In: Hüther, Michael; Bergmann, Knut & Enste, Dominik H. (Hrsg.): Unternehmen im öffentlichen Raum. Zwischen Markt und Mitverantwortung. Wiesbaden: Springer VS, S. 66-78.
- Instagram Miniatur Wunderland Hamburg (2017):** Die größte Miniatur-Demonstration der Welt. Online verfügbar unter: <https://www.instagram.com/p/BWILJw9leyo/?hl=de&taken-by=miniaturwunderland>.
- Instagram Miniatur Wunderland Hamburg (2017a):** Behind big walls. Online verfügbar unter: <https://www.instagram.com/p/BP5RXrijjuO/?hl=de&taken-by=miniaturwunderland>.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann (2010):** Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kemming, Jan Dirk (2017):** From a Brand to an Stand? Mixing Brands and Politics. In: Weber Shandwick, 15.11.2017. Online verfügbar unter: <https://blog.webershandwick.de/warum-unternehmen-stellung-beziehen-sollten/>.
- Koch, Eckart (2017):** Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen - Risiken - Antworten. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001):** Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel: KOM.
- Krohn, Malte & Jung, Christian (o. J.):** Über Homo Politicus. Online verfügbar unter: <https://www.homopoliticus.de/ueber-homo-politicus/>.

Kunzlmann, Jakob Christof & Scheerer, Julia (2016): Unternehmen als gesellschaftspolitische Akteure. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/reinhard-mohn-preis/projektnachrichten/unternehmen-als-gesellschaftspolitische-akteure/>.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel: Beltz.

Lauth, Hans- Joachim & Wagner, Christian (2016): Politikwissenschaft: Eine Einführung. 8. Auflage, Stuttgart: utb.

Leoni, Achim (2017): Mauer um Las Vegas kostet Miniatur Wunderland viele Fans. In: Hamburger Abendblatt, 01.02.2017. Online verfügbar unter: <https://www.abendblatt.de/hamburg/article209468031/Mauer-um-Las-Vegas-kostet-Miniatur-Wunderland-viele-Fans.html>.

Loew, Thomas & Braun, Sabine (2009): CSR-Handlungsfelder – die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich der Handlungsfelder aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000. Online verfügbar unter: http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/Publikationen/Loew-Braun2009_CSR-Handlungsfelder-im-Vergleich.pdf.

Lorch, Alexander (2018): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft. Traditionslinien, Brüche und Perspektiven. In: Backhaus-Maul, Holger; Kunze, Martin & Nährlich, Stefan (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 13-26.

Maschke, Manuela & Zimmer, Reingard (2013): CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Frankfurt am Main: BUND-Verlag GmbH.

Matten, Dirk & Crane, Andrew (2005): Corporate Citizenship. Toward an extended theoretical conceptualization. In: Academy of Management Review 30 (1), S. 166-179.

Mahershawi, Shapna (2017): Super Bowl Commercials Feature Political Undertones and Celebrity Cameos. In: New York Times, 05.02.2017. Online verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2017/02/05/business/media/commercials-super-bowl-51.html>.

- Mayring, Philipp (2015):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage, Weinsheim und Basel: Beltz Verlag.
- McCracken, Grant David (1988):** The Long Interview. Qualitative Research Methods Series. 13 Auflage, Newbury Park: SAGE.
- Merkens, Hans (2000):** Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe; v. Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt, S.286-299.
- Meyer, Thomas (2010):** Was ist Politik? 3. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.
- Micheletti, Michele; Follesdahl, Andreas & Stolle, Dietling (2006):** Politics, Products and Markets. Exploring Political Consumerism Past and Present. New Jersey: Transaction Publishers.
- Molthagen-Schnöring (2018):** Gesellschaftspolitisches Engagement in Zeiten von Trump & Co. Chancen und Risiken für Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.
- Olk, Thomas (o. J.):** Unternehmen in der Zivilgesellschaft eine neue Rolle? In: Bürgernetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.). Online verfügbar unter: http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/pg6_material/unternehmen_in_der_zivilgesellschaft.pdf.
- Patzelt, Werner (2003):** Einführung in die Politikwissenschaft: Grundriss des Faches und studiumbegleitende Orientierung. Passau: Rothe.
- Polterauer, Judith (2008):** Corporate-Citizenship-Forschung in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Corporate Citizenship. 31/2008. Bonn. Online verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/31055/corporate-citizenship>.
- Preusche, Reinhard & Würz, Karl (2016):** Compliance. München: Haufe.
- Schank, Christoph & Beschorner, Thomas (2018):** Unternehmensverantwortung aus wirtschaftswissenschaftlichen Perspektiven. In: Backhaus-Maul, Holger; Kunze, Martin & Nährlich, Stefan (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Kompendium eines sich entwickelnden Themenfeldes. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 175-196.
- Scherer, Andreas Georg & Palazzo, Guido (2004):** Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen

From a Habermasian Perspective. The Academy of Management Review 32 (4). Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/228157387_Toward_a_Political_Conception_of_Corporate_Responsibility_Business_and_Society_Seen_From_a_Habermasian_Perspective.

Scherer, Andreas Georg; Palazzo, Guido & Matten, Dirk (2009): The Business Firm as a Political Actor. A New Theory of the Firm for a Globalized World. In: Business and Society 48 (4), S. 577-580.

Scherer, Andreas Georg & Palazzo, Guido (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World – A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. In: Journal of Management Studies 48 (4), S. 899-931.

Schicha, Christian (2014): Ethische Aspekte von Public Relations, Werbung und Onlinekommunikation. In: Piwinger, Manfred & Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 329-348.

Schubert, Klaus (2005): Handwörterbuch des ökonomischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Springer VS.

Tagesschau (2018): Kaepernicks Comeback als Werbestar. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/kaepernick-werbung-101.html>.

Tempels, Tjidde; Blok, Vincent & Verweij, Marcel (2017): Understanding political responsibility in corporate citizenship. Towards a shared responsibility for the common good. In: Journal of Global Ethics 13 (1), S. 90–108.

Theis-Berglmair, Anna-Maria (2014): Meinungsbildung in der Mediengesellschaft: Akteure und Prozesse öffentlicher Kommunikation im Zeitalter des Social Web. In: Piwinger, Manfred & Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 145-162.

Thierbach, Cornelia & Petschick, Grit (2014): Beobachtung. In: Baur, Nina & Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 855-866.

Thurich, Eckart (2011): Pocket Politik. Demokratie in Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

- Vogl, Susanne (2014):** Gruppendiskussion. In: Baur, Nina & Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 581-586.
- von Petersdorff, Winand (2018):** Boykotte, wohin das Auge blickt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.09.2018. Online verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/kaufstreiks-und-boykott-welle-in-den-usa-15803671.html>.
- von Walter, Benjamin & Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016):** Employer Brand Management Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner, Riccardo; Lahme, Georg & Breitbarth, Tim (2014):** CSR und Social Media. Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien wirkungsvoll vermitteln. Berlin: Springer Gabler.
- Weber-Fas, Rudolf (1995):** Das kleine Staatslexikon. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Westebbe, Achim & Logan, David (1995):** Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden: Gabler.
- Wieland, Josef (1999):** Die Ethik der Governance, Marburg: Metropolis.
- Witzel, Andreas (2000):** Das problemzentrierte Interview [25 Absätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung 1(1), Art 22, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>.
- YouGov (2017):** Fritz Kola bezieht klare politische Stellung zum G20-Gipfel. Online verfügbar unter: <https://yougov.de/news/2017/07/06/fritz-kola-bezieht-klare-politische-stellung-zum-g/>.
- YouTube Miniatur Wunderland Hamburg (2017):** Die Apokalyptischen Nichtwähler, 08.09.2017. Online verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=vwn4p2oP1MI>.
- Zerfaß, Ansgar & Piwinger, Manfred (2014):** Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Piwinger, Manfred & Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1–18
- Zürn, Michael & Weidner, Helmut (2009):** Politisierung der Ökonomisierung? Zum gegenwärtigen Verständnis von Politik und Ökonomie. In: Wieland, Josef (Hrsg.): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Marburg: Metropolis.

Anhang A: Interviewleitfaden Miniatur Wunderland Hamburg

Beginnen wir damit, dass Sie mir erzählen, ob das Miniaturwunderland bestimmte Werte hat, die Ihnen besonders wichtig sind. Also gibt es leitende Prinzipien, nach denen Sie handeln und arbeiten und welche alle Entscheidungen beeinflussen?

- Haben Sie diese definiert?
- Kommunizieren Sie diese Werte auch nach außen?

Jetzt würde ich gerne einen Übergang machen zum Thema Gesellschaft und Verantwortung

Sprechen Sie unter ihren Mitarbeitern auch von Verantwortung? Wem gegenüber hat Ihr Unternehmen eine Verantwortung?

- Welche Verantwortung trägt Ihr Unternehmen konkret?
- Welche Maßnahmen setzen Sie aktuell um, um dieser Verantwortung nachzukommen?
- Benutzen Sie auch Begriffe wie Corporate Social Responsibility?

Erklären Sie bitte, inwiefern sind gesellschaftspolitische Themen konkret für das Miniaturwunderland von Bedeutung?

- Wird darüber intern gesprochen?
- Welche Themen sind für Sie relevant?

Damit kommen wir jetzt zum Teil der Politischen Positionierung:

Sie haben sich bereits mit einigen Aktionen öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen geäußert. Beispielsweise einem Video, welches zum Wählen aufruft, einer friedlichen Miniaturdemonstration angesichts des G20 Gipfels in Hamburg oder auch dem Bau einer Mauer um die Miniaturstadt Las Vegas und dem Aufruf: „Liebe Freunde aus Amerika, bitte mauert Euch nicht ein“

Was ist Ihre Motivation, das zu tun?

- Teilen Sie solche Aktionen auf allen Ihren öffentlichen Kanälen?
- Sind die Aktionen lange im Voraus geplant oder entstehen einige der Statements auch spontan? Wonach entscheiden Sie, zu welchen Themen Sie sich öffentlich äußern?
- Haben Sie nach diesen Aktionen Veränderungen für das Miniaturwunderland bemerkt?
- Wie empfinden Sie die Kommentare, ein Miniaturwunderland sollte nicht politisch sein?
- Vielleicht können sie einmal zusammenfassen: Welche Chancen sehen Sie für das Miniaturwunderland, wenn Sie politische Statement abgeben /Aktionen machen?
- Welche Risiken erkennen Sie?
- Gibt es Grenzen Ihrer Positionierung?

Gerrit Braun hat einmal in einem Interview gesagt, dass das Miniaturwunderland nicht politisch sei, jedoch die Menschen dazu anregen möchte, sich mit den Dingen die sich gesellschaftlich abspielen zu beschäftigen. Könnten Sie erklären, was damit gemeint ist? Ist das nicht vielleicht sogar politisch?

Ist ein Unternehmen wie das Miniaturwunderland immer auch ein/ politische/r Akteur*in? Erkennen Sie eventuell Probleme oder Konfliktpotential, wenn ein/ privatwirtschaftliche/r Akteur*in wie das Miniaturwunderland politisch wird?

Denken Sie, dass politische Themen für das Miniaturwunderland in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen könnten? Wovon ist das abhängig?

Anhang B: Interviewanfrage

Lieber Herr/Frau [Name des/der Ansprechpartner*in],

aktuell schreibe ich meine Masterarbeit im Studiengang Markt- und Medienforschung an der TH Köln zu dem Thema: Die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung als Teil unternehmerischer Verantwortung in Deutschland.

Ich möchte in meiner Arbeit ein Meinungsbild deutscher Unternehmen darüber erstellen, wie sie zur öffentlichen Positionierung bezüglich gesellschaftspolitischer Themen stehen. Dies ist aktuell ein sehr relevantes Thema, allerdings wurde die Unternehmensseite bisher noch nicht wissenschaftlich herausgearbeitet.

Gerne würde ich in einem Interview mit offenen Fragen zu den Themengebieten Verantwortung, Gesellschaft und Unternehmenskommunikation eine/n Stellvertreter*in Ihres Unternehmens zu diesem Thema befragen. Es soll thematisiert werden, ob sich Ihr Unternehmen öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen äußert oder wenn nicht, sich vorstellen könnte, dies zu tun. Es sollen Gründe für oder gegen die Positionierung erfasst werden. Es wird keine bestimmte Einstellung erwartet und alle Daten werden anonym behandelt.

Das Interview wird 30-60 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen und kann telefonisch oder persönlich erfolgen.

Gerne stelle ich Ihnen die Ergebnisse meiner Masterarbeit nach Beendigung zur Verfügung. Bei weiteren Fragen erzähle ich Ihnen gerne mehr über das Thema und das geplante Interview.

Ich freue mich sehr über Ihre Rückmeldung!

Herzliche Grüße,

Christin Beermann

Anhang C: Unternehmenssteckbriefe

<u>Interview</u>	<u>Steckbrief</u>
A	Branche: Getränkeherstellung Unternehmensgröße: ~225 Mitarbeiter*innen
B	Branche: Textilindustrie Unternehmensgröße: ~800 Mitarbeiter*innen
C	Branche: Textilindustrie Unternehmensgröße: ~100 Mitarbeiter*innen
D	Branche: Klimatechnik Unternehmensgröße: ~800 Mitarbeiter*innen
E	Branche: Lebensmittelherstellung Unternehmensgröße: ~450 Mitarbeiter*innen
F	Branche: Getränkeherstellung Unternehmensgröße: ~110 Mitarbeiter*innen
G	Branche: Telekommunikation Unternehmensgröße: ~3300 Mitarbeiter*innen
H	Branche: Textilindustrie Unternehmensgröße: ~190 Mitarbeiter*innen
I	Branche: Gehäuseproduktion Unternehmensgröße: ~650 Mitarbeiter*innen
J	Branche: Musikindustrie Unternehmensgröße: ~5 Mitarbeiter*innen

Anhang D: Interviewleitfaden

Einführung in das Thema:

Gesellschaftspolitik soll im Folgenden verstanden werden als Politik, welche die Bürger*innen einer Gesellschaft direkt betrifft und zur Formung einer Gesellschaft beiträgt. Hier stehen vor allem die Werte einer Gesellschaft im Vordergrund. Themen sind hier beispielsweise die Gleichstellung der Geschlechter, Migration, Wahlen, Umwelt, Extremismus u. a..

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check-Liste mit Stichpunkten	Mögliche Nachfragen
Block 1: Einstieg: Werte und Kommunikation		
Erzählen Sie bitte, welche Werte Ihrem Unternehmen wichtig sind.		<p>Sind diese Werte festgehalten und teilen Sie Ihre Unternehmenswerte öffentlich mit?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn ja, warum? • Wenn nein, warum nicht?
Welche Kanäle nutzen Sie für Ihre externe Unternehmenskommunikation und welche Themen kommunizieren Sie über diese Kanäle?	Facebook, Twitter, Instagram, Newsletter, Unternehmenswebseite/Blog, Unternehmenszeitschrift	
Was möchten Sie nach außen hin über ihre externe Kommunikation vermitteln?	Werte, Image, Produkte, CSR	
BLOCK 2: Verantwortung		
Sprechen Sie in Ihrem Unternehmen von Verantwortung? Wenn ja, wem gegenüber und wie sieht diese Verantwortung konkret aus?	<p>Mitarbeiter*innen, Umwelt, Gesellschaft im Allgemeinen, Produkte/Dienstleistungen</p> <p>Spenden, Lobbying, Charity, öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung, Soziale Projekte</p>	<p>Wenn ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um dieser Verantwortung nachzukommen? • Werden in diesem Zusammenhang Begriffe wie Corporate Social Responsibility benutzt? Was bedeuten diese in Ihrem Unternehmen konkret?
Block 3: Gesellschaftspolitik und Positionierung		
Erklären Sie bitte warum oder warum nicht: Sind gesellschaftspolitische Themen für Ihr Unternehmen relevant?	<p>Stichwort: Demokratie, Unternehmensumfeld, Bürger*innen=Stakeholder des Unternehmens,</p> <p>Unternehmen handelt mit und in der Gesellschaft, Veränderungen in der Gesellschaft wirken sich auch auf Unternehmen aus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Themen sind dabei relevant und wieso? • Gibt es Themen, die in Ihrem Unternehmen in letzter Zeit besonders relevant waren?

Hat sich Ihr Unternehmen bereits öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen geäußert?		<p>Wenn Ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu welchen Themen • Aus welchen Gründen? • Ist die gesellschaftspolitische Positionierung für Ihr Unternehmen ein Teil der unternehmerischen Verantwortung? • Wer (Position im Unternehmen) ist in Ihrem Unternehmen Treiber*in für das gesellschaftspolitische Engagement? • Welchen Einfluss hat Social Media auf Ihre Positionierung? • Welche Kanäle haben Sie dafür genutzt und wieso? • Haben die Themen immer etwas mit Ihrem Geschäftsbereich zu tun? • Wie waren die Reaktionen der Stakeholder (z. B. Konsument*innen)? <p>Wenn Nein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Gründe dagegen? • Wird in Ihrem Unternehmen darüber diskutiert, sich gesellschaftspolitisch zu positionieren? • Können Sie es sich für Ihr Unternehmen vorstellen, dies zu tun? • Wären bestimmte Themen wichtig für Ihr Unternehmen?
Wo sehen Sie persönlich Grenzen der Positionierung für Ihr Unternehmen?	Parteilpolitik, Polarisieren innerhalb der Zielgruppe, religiöse Themen, Riskieren des Unternehmensgewinns	<ul style="list-style-type: none"> • Würden Sie sich beispielsweise konkret gegen die Politik einer Partei/einer Person stellen? • Würden Sie sich zu einem Thema äußern, das in Ihrer Zielgruppe stark polarisieren könnte? • Würden Sie die Moral/Werte Ihres Unternehmens über den Gewinn stellen?
<p>Welche Chancen sehen Sie für Ihr Unternehmen bei der politischen Positionierung?</p> <p>Welche Risiken sehen Sie?</p>	<p>Chancen: Profilbildung, Imagesteigerung, Einflussnahme auf die Gesellschaft, neue Konsument*innen gewinnen, Wettbewerbsvorteile</p> <p>Risiken: Imageschädigung, Verlust von Konsument*innen (Boycott), Druck sich fortlaufend zu positionieren</p>	
<p>Denken Sie, dass gesellschaftspolitische Themen und konkret die gesellschaftspolitische Positionierung für Ihr Unternehmen in Zukunft mehr an Bedeutung gewinnen werden/könnten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn ja, warum? • Wenn nein, warum nicht? 	Stichwort: Politischer Konsum, Social Media, transparente Gesellschaft, Globalisierung, Digitalisierung, Krisen, Wandel der unternehmerischen Verantwortung, Druck auf Unternehmen durch Medien und Konsument*innen wächst	
Von meiner Seite sind wir am Ende des Interviews angekommen. Möchten Sie noch etwas ergänzen, das Ihnen wichtig ist, aber möglicherweise im Rahmen unseres Gesprächs noch nicht zur Sprache gekommen ist?		

Anhang E: Kodierleitfaden

Name	Oberkategorie	Sub-kategorie	Definition / Fragestellung	Ankerbeispiel	Kodierregel
K 1	Werte im Unternehmen	—	Handelsgrundsätze / Philosophie auf deren Grundlage alle Handlungen und Aussagen des Unternehmens basieren.	„In unserem Unternehmen haben wir verschiedene Werte, die für uns wichtig sind und die auch in der Kommunikation weitergetragen werden sollen. Das sind im Folgenden einmal: Toleranz, Vielseitigkeit und Kreativität. Das sind so ungefähr die groben wichtigsten Werte, die wir in unserer Kampagne immer nach außen tragen möchten.“ „Niedergeschrieben ja, aber nur für interne Zwecke. Also der Endkonsument wird jetzt nirgends finden Toleranz, Vielseitigkeit und Kreativität.“	Es werden alle Textstellen eingeordnet, in denen der/die Gesprächspartner*in über die Werte des Unternehmens spricht. Hierzu zählt, ob das Unternehmen Werte festgelegt hat, die Gründe dafür oder dagegen, welche Werte festgelegt wurden und ob diese nach außen kommuniziert werden.
K 2	Unternehmerische Verantwortung	—	Pflichtgefühl (intrinsisch oder durch externe Faktoren hervorgerufen) gegenüber den verschiedenen Stakeholdern des Unternehmens.	„Ich schätze es so ein, dass ja Unternehmen eben ein Teil der Gesellschaft sind und demzufolge auch Verantwortung übernehmen sollen. Und damit gebe ich jetzt auch die Meinung meines Unternehmens wieder. Das heißt zum Beispiel Betriebskindergärten. Das ist aber auch so Energieeinsparungen, [...] Gesundheitsvorsorge. Eben das, was der Gesetzgeber nicht komplett abdeckt oder ungenügend abdeckt. Es [...] Ein Unternehmen hat in der Gesellschaft die Verantwortung Arbeitsplätze zu schaffen, Produkte herzustellen, Dienstleistungen herzustellen.“	Es werden alle Textstellen eingeordnet, in denen beschrieben wird, ob im Unternehmen von Verantwortung gesprochen wird, wemgegenüber das Unternehmen ggf. eine Verantwortung hat und wie diese aussieht.
K 3	Die Relevanz von gesellschaftspolitischen Themen	—	Welchen Stellenwert haben gesellschaftspolitische Themen für ein Unternehmen?	„Es ist wichtig für unser Unternehmen weil die Themen natürlich unsere Zielgruppe ansprechen und auch betreffen. [...] Wir sind ein Hersteller in der Konsumgüterindustrie und am Ende des Tages wollen wir halt verkaufen und unsere Konsumenten erreichen.“	Es werden alle Textstellen einsortiert die aufzeigen, wie wichtig gesellschaftspolitische Themen für die Unternehmen sind und ob sie im Unternehmensalltag eine Rolle spielen.

Name	Oberkategorie	Sub-kategorie	Definition / Fragestellung	Ankerbeispiel	Kodierregel
K 4	Die öffentliche gesellschafts-politische Positionierung	–	Öffentliche Stellungnahmen/ Äußerungen der Unternehmen bezüglich gesellschafts-politischer Themen	–	–
SK 1		Gründe für die Positionierung	Warum wurde sich im Unternehmen für eine öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung entschieden?	„Bei unserer Marke ist es ein besonderer Fall. Das kommt eigentlich aus der Geschichte schon heraus. Ja wir haben eine lange Geschichte. Sind im 19. Jahrhundert gegründet und haben schon in den frühen Anfängen uns für gleichgeschlechtliche Ehe, Toleranz und Co. eingesetzt. das heißt Wir waren auch die erste Marke die in den 80er Jahren dieses Thema in z.B. Printkampagnen aufgefasst hat. Von daher ist das bei uns der Historie geschuldet und diese Werte und diese Historie haben wir natürlich weitergeführt. [...] Wir handeln halt so, weil es aus der Geschichte heraus geboren wurde.“	Es werden alle Textstellen einsortiert, die herausstellen, aus welchen Gründen sich die Unternehmen für eine Positionierung entscheiden.
SK 2		Gründe für die Positionierung	Warum wurde sich im Unternehmen gegen eine öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung entschieden?	„Das ist eine Entscheidung der Geschäftsführung und da wird nichts weiter zu gesagt.“	In diese Kategorie fallen alle Aussagen, die aufzeigen, welche Gründe gegen die Positionierung sprechen.
SK 3		Themen und Inhalte	Welche Themen wurden mit der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung adressiert?	„Zum Beispiel zum Thema Toleranz und Vielseitigkeit da gehört ja, wenn man weiter denkt [...] auch gleichgeschlechtliche Ehe und Homosexualität dazu. Hier haben wir uns dazu geäußert, also indirekt, an der Teilnahme des Kölner CSDs.“	In dieser Kategorie soll beschrieben werden, welche gesellschafts-politischen Themen und Inhalte für die Positionierung gewählt werden.
SK 4		Druck von Stakeholdern	Aufforderungen und Äußerungen von Stakeholdern, die zur Positionierung eines Unternehmens führen sollen.	„Gerade bei Social Media also es gibt da tatsächlich schon viele Vorfälle wo Fans von uns uns auf Seiten oder Artikeln taggen und meinen, hey was meint ihr denn dazu oder das ist doch blöd. Oder wie ist eure Meinung. Die Community fordert das mittlerweile auch schon.“	In diese Kategorie fallen alle Aussagen, die beschreiben, in welcher Form die Stakeholder der Unternehmen eine Positionierung fordern.
SK 5		Reaktionen	Aussagen, Nachrichten u.ä. von Stakeholdern, die sich auf die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung eines Unternehmens beziehen.	„Nee, spüre ich an sich nicht, nee. [...] Also wir stehen jetzt nicht in der Position als Unternehmen, vielleicht sind wir dafür nicht groß genug, dass wir so sehr im gesellschaftlichen Fokus sind, dass man das von uns erwartet, dass wir jetzt endlich mal was sagen.“	Es werden alle Aussagen einsortiert, die näher erläutern, wie Stakeholder auf eine erfolgte Positionierung reagiert haben.

Name	Oberkategorie	Sub-kategorie	Definition / Fragestellung	Ankerbeispiel	Kodierregel
K 4	Die öffentliche gesellschafts-politische Positionierung	–	Öffentliche Stellungnahmen/ Äußerungen der Unternehmen bezüglich gesellschaftspolitischer Themen	–	–
SK 6		Chancen	Positive Entwicklungen, die sich für das Unternehmen durch die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung für das Unternehmen ergeben können.	„Nähe zum Konsumenten schaffen, Zielgruppe ansprechen mit Themen die sie betreffen und die sie bewegen, so dass wir am Ende des Tages idealerweise die Zielgruppe vergrößern und für Absatz sorgen.“	Alle Interviewausschnitte die erläutern, welche Chancen die Unternehmensvertreter*innen generell in der öffentlichen Positionierung sehen, werden hier eingeordnet. Auch wenn sich ihr Unternehmen bislang noch nicht öffentlich positioniert hat.
SK 7		Risiken	Negative Entwicklungen, die sich für das Unternehmen durch die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung für das Unternehmen ergeben können.	„Denn in dem Moment wo ich eine positive Meinung bei einer Person bilde ist die Wahrscheinlichkeit auch sehr groß, dass ich eine negative Meinung bei einer anderen Person bilde. [...] Die Gefahr wird aktuell auch so groß eingeschätzt, dass wir uns eben nicht damit beschäftigen oder nicht aktiv beteiligen an solchen Diskussionen.“	Alle Interviewausschnitte die erläutern, welche Risiken die Unternehmensvertreter*innen generell in der öffentlichen Positionierung sehen, werden hier eingeordnet. Auch wenn sich ihr Unternehmen bislang noch nicht öffentlich positioniert hat.
SK 8		Kommunikation und die Rolle von Social Media	Kanäle (online und ggf. offline), die im Unternehmen zur Verbreitung von Inhalten verwendet werden. Welche Kanäle werden genutzt und welche Inhalte darüber verbreitet? Welchen Einfluss haben Social Media Kanäle wie Twitter, Instagram und Facebook bezüglich der öffentlichen gesellschaftspolitischen Positionierung?	„Wir haben irgendwann gesagt Instagram eignet sich insbesondere wenn man in Richtung Employer Branding denkt. Weil ne jüngere Zielgruppe einfach sehr bildhaft sich informiert über ein Unternehmen.“ „Das ist aber in der Regel alles sehr Produkt- oder Leistungsbezogen. Hier und da gehen wir mal ein bisschen auf Unternehmungen ein. Wir haben mal einen Firmenlauf mitgemacht dann sagen wir natürlich, dass sich ganz viele Mitarbeiter gefunden haben, um mit und für das Unternehmen daran teilzunehmen.“	Alle Interviewausschnitte werden eingeordnet die aufzeigen, welche Kommunikationskanäle intern und extern das Unternehmen nutzt und welche Themen über diese Kanäle kommuniziert werden. Außerdem sollen die Aussagen aufzeigen, welche Rolle Social Media in Bezug auf die öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung spielt.
SK9		Zukünftige Entwicklung	Einschätzung darüber, ob sich das Unternehmen in Zukunft zu gesellschaftspolitischen Themen positionieren wird.	„In dem Moment wo sich die Stimmung ändert und man sehr viel stärker darauf guckt wie sich die großen Player verhalten wären wir auf Knopfdruck bereit das Kommunikationsverhalten zu ändern. Es gibt keinen Grund der dagegen spricht.“ „Ich glaube die neutrale Haltung bleibt bestehen.“	Es werden alle Aussagen einsortiert, die beschreiben, ob und in wie fern eine öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung des Unternehmens vorstellbar ist.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die von mir vorgelegte Arbeit selbstständig verfasst zu haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Arbeiten anderer oder der Verfasser*in selbst entnommen sind, habe ich als entnommen kenntlich gemacht. Sämtliche Quellen und Hilfsmittel, die ich für die Arbeit benutzt habe, sind angegeben. Die Arbeit hat mit gleichem Inhalt bzw. in wesentlichen Teilen noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Köln, 16.11.2018

Ort, Datum



Rechtsverbindliche Unterschrift